

**TÍTULO: *La participación de los trabajadores en la empresa: críticas y riesgos.***

**AUTOR: Dr. Arturo Lahera Sánchez**

**Ponencia presentada en la V Escuela Sindical Joaquín Irigoyen,  
Comisiones Obreras de Navarra, sobre un artículo redactado para la  
Fundación 1º de Mayo.**

**Universidad Complutense de Madrid  
Departamento de Sociología III (Despacho 2218)  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
Campus de Somosaguas  
E-28223 Madrid  
ESPAÑA  
Teléfono: 91-394 2878      Fax: 91-394 28 76  
Correo electrónico: [alaheras@cps.ucm.es](mailto:alaheras@cps.ucm.es)**

**AUTOR:** Profesor Titular de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Doctor y Licenciado en Sociología (Universidad Complutense de Madrid-UCM). Experto en Ergonomía e Ingeniería del Factor Humano (UCM). Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración (UCM). Primer Premio Nacional de Terminación de Estudios Universitarios en Sociología (Ministerio de Educación) y Premio ‘Carlos Ollero’ en Ciencias Políticas (Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología). Su actividad investigadora se ha centrado en el análisis de la innovación tecnológica en los procesos productivos y en el estudio de la emergencia de nuevos modelos industriales, con especial referencia a las prácticas empresariales de gestión participativa del factor humano, cuyos resultados fueron recogidos en su tesis doctoral, que fue galardonada como Premio Extraordinario de Doctorado (UCM). Ha participado en múltiples proyectos de investigación de financiación competitiva en las áreas de *trabajo, empleo, salud laboral y patrimonio industrial*. Así mismo, ha realizado múltiples investigaciones de terreno y de consultoría profesional en diferentes sectores productivos: ingeniería mecánica y máquina-herramienta, telecomunicaciones y *call centres*, minería, automoción, centros especiales de empleo y discapacidad. Ha participado en el Grupo de Analistas Externos del II Plan Regional para la Inmigración de la Comunidad de Madrid (Dirección general de Inmigración de la Comunidad de Madrid, 2005-2008, España), como responsable del área de ‘Trabajo y Empleo’. Los resultados de estas investigaciones y proyectos académicos y profesionales han sido publicados en revistas españolas y europeas, así como en diversos libros colectivos. Sus últimas obras publicadas son *La participación de los trabajadores en la democracia industrial* (Editorial La Catarata, 2004); *Enriquecer el factor humano: Paradigmas organizativos y trabajo en grupo* (Editorial El Viejo Topo, 2005); *Diseño tecnológico y proceso de trabajo* (Miño y Dávila Editores, 2006). En su actividad académica internacional ha realizado estancias como investigador y profesor invitado en Universidades de Estados Unidos de América (University of California Los Angeles, University of California San Diego, New Mexico State University), Gran Bretaña (Warwick Business School, University of Warwick), Argentina (Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires) y México (Universidad de Guadalajara).

# ***La participación de los trabajadores en la empresa: críticas y riesgos***

**Dr. Arturo Lahera Sánchez \*** (Universidad Complutense de Madrid. España)

## **1. La participación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas: Diferentes significados para un mismo concepto:**

Las relaciones laborales dominantes en la historia de la empresa moderna en el marco de una economía de mercado capitalista se han basado en defender ideológicamente que el papel productivo del trabajo humano, de la fuerza de trabajo de trabajadoras y trabajadores, debe basarse en reducir al máximo su autonomía en el desarrollo de su actividad productiva: sólo deben realizar sus tareas siguiendo rígidamente los procedimientos de trabajo diseñados e impuestos por las gerencias, que centralizan el poder de configurar los caracteres del proceso de trabajo, se reservan su concepción, mientras al trabajo humano se le reducen sus ámbitos de actuación y decisión a los límites designados en los procedimientos estandarizados y cronometrados del análisis de tiempos y movimientos. Este modelo de relaciones industriales hegemónicas se basan en la *no-participación* de los trabajadores o sus representantes en la definición tanto de los métodos de producción como en la regulación del flujo de producción, mediante una práctica autoritaria de las empresas, que ostentan monopólicamente la capacidad de tomar decisiones sobre cómo organizar, configurar y gestionar sus objetivos comerciales y productivos.

De esta forma, la no-participación del factor humano regula las relaciones industriales conflictivas de la economía del mercado capitalista mediante la negación del reconocimiento de los potenciales conocimientos experienciales y empíricos de la fuerza de trabajo que, puesto que no es más que un elemento disturbador de los procesos, debe ser confinado y limitado al máximo en sus comportamientos: *se rechaza su centralidad en cuanto a yacimiento de inteligencia de producción, con lo que no tiene sentido que participe, tan sólo que obedezca y que sea controlado para limitar los posibles impactos negativos que su actividad pueda tener en la consecución del objetivo empresarial de supervivencia en el mercado y de aumento de su posición competitiva en él.*

Sin embargo, desde hace más de tres décadas, con la emergencia del debate sobre nuevas formas de organización del trabajo, se comienza a discutir que, para lograr una producción ordenada que permita la adaptación empresarial a las nuevas características turbulentas del mercado, es necesario aprovechar la *inteligencia de producción* de la fuerza de trabajo (sus conocimientos productivos basados en la experiencia), movilizar esos conocimientos a favor de la propia empresa como recurso o yacimiento de eficiencia: *sobre la utilidad ineludible de su participación cualificada en los procesos de trabajo.* Se aboga así por aprovechar al máximo la capacidad individual del trabajador, su colaboración para mejorar su

---

\* Doctor y licenciado en Sociología (Universidad Complutense de Madrid-UCM). Experto en Ergonomía e Ingeniería del Factor Humano (UCM). Profesor Titular de Universidad en el Departamento de Sociología III de la Universidad Complutense de Madrid. Correo electrónico: [alaheras@cps.ucm.es](mailto:alaheras@cps.ucm.es). **Este texto fue originalmente redactado para, y publicado en, el Anuario 2010 de la Fundación 1º de Mayo del sindicato Comisiones Obreras (junio de 2010).** Las reflexiones contenidas en este texto suponen una versión actualizada y editada de publicaciones y discusiones previas, a las que se puede recurrir como versiones extensas de los problemas de investigación e intervención aquí presentados sintéticamente (Lahera Sánchez, 2000, 2000b, 2001, 2003, 2004, 2004b, 2005, 2006 y 2008).

eficacia, aprovechar su saber y su creatividad colectiva para un aumento de la productividad y de la flexibilidad, creando una *nueva cooperación* entre capital y trabajo, en la que esa mejora de las condiciones de trabajo debe centrarse en desarrollar los recursos humanos (conocimientos, cualificaciones y pericias), su autonomía y su polivalencia. La movilización de esa, ahora reconocida, inteligencia de producción en manos de los trabajadores supone que la eficiencia empresarial debe lograrse respetando, potenciando y facilitando la propia capacidad de gestión de los trabajadores, y no estableciendo prácticas que limiten y coarten esa autogestión.

Ahora bien, para rentabilizar productivamente su inteligencia de producción, es imprescindible garantizar que los trabajadores estén dispuestos a movilizar en favor de la empresa sus conocimientos, experiencia y creatividad, para lo cual su implantación se basa gerencialmente en reconocer la necesidad de abrir los espacios de actuación autónoma a los propios trabajadores, es decir, en incrementar su participación autónoma en el trabajo y su discrecionalidad en la gestión de su propia actividad. *La única y mejor manera de lograr rentabilizar este factor humano que aparece ahora como central en la producción es permitir y facilitar su participación en el proceso productivo, es decir, que colabore de forma autónoma con los objetivos empresariales de la compañía en que desempeña su actividad.*

Aparecen así diversas experiencias de *participación de los trabajadores* cuya lógica empresarial se puede resumir en que pretende asegurar que el trabajador se *vincule* con su empresa, aumentando la productividad y reduciendo los conflictos industriales, es decir, permite superar el antagonismo originario entre los actores empresariales. Por tanto, las razones por las que las empresas o sus gerencias apuestan por la participación se centran en considerarla útil para incrementar la eficiencia de la organización (en reducción de costes, aumento de la productividad y la calidad), pudiendo reforzar el *compromiso* de los trabajadores con los objetivos empresariales a través de la formación de una especie de 'cultura de empresa' o 'cultura organizativa' que transforme la relación histórica y estructuralmente conflictiva entre capital y trabajo en una relación armónica: el orden, la disciplina, la desaparición de los conflictos en los puestos de trabajo, es decir, articular armoniosamente los intereses de las empresas/gerencias y trabajadores/sindicatos.

En definitiva, desde una perspectiva gerencial, el optar por desarrollar políticas que fomenten la participación de los trabajadores pretende cambiar desde un sistema de relaciones industriales de carácter conflictivo y de confrontación, basado en la desconfianza y el control detallado sobre el trabajo humano, a una matriz orientada a la consecución de la integración y la colaboración entre capital y trabajo, superando la interpretación por la cual los intereses de los trabajadores se oponen al interés de la dirección.

Por tanto, uno de los objetivos centrales de las prácticas de participación de los trabajadores en la empresa no es sólo mejorar la producción o su calidad, sino lograrlo mediante un *modelado del trabajo humano, de sus trabajadores y trabajadoras, de forma que se impliquen 'armoniosamente' con los objetivos empresariales*: aumentar la productividad, mejorar la calidad, reducir el absentismo, mejorar el 'clima laboral' y las 'relaciones personales' entre jerarquías y categorías en la empresa, facilitar los cambios organizativos, reducir la supervisión, etc. Se recoge así una visión ideológica no conflictiva entre los intereses contrapuestos de capital y trabajo: puesto que el reconocimiento de márgenes más amplios de participación a los trabajadores supone enriquecer sus puestos de trabajo, su autonomía y capacidad de decisión, las gerencias deben recibir a cambio un mayor *compromiso* por parte de los trabajadores y trabajadoras en su actividad para que se ajusten o adapten a los objetivos empresariales.

Sintetizando, en un contexto de empresa capitalista, las gerencias han intentado habitualmente impedir la posibilidad de control y participación en la toma de decisiones por

parte de los trabajadores, intentando monopolizar y centralizar los conocimientos técnicos necesarios para planificar, estructurar y gestionar el proceso de producción; mientras los trabajadores han buscado simultáneamente controlar los ritmos de producción a través del desarrollo cultural y colectivo de conocimientos sobre ese proceso que les permitiera incrementar su retribución por el mismo o menor trabajo efectivo obtenido de su actividad (frenado, poros...). La participación de los trabajadores supondría en esta nueva perspectiva empresarial negociar ambos intereses, en la que a cambio del incremento de la autonomía obrera sobre el trabajo y sus ritmos, se obtendrían mayores productividades mediante la movilización de los conocimientos experienciales que conforman la inteligencia de producción de los trabajadores, que emplearían ésta no para frenar la producción sino para mejorarla, buscando perfeccionar las formas en que las empresas consiguen el *consentimiento* de sus empleados.

### **1.1.: La visión gerencial sobre la participación:**

Ahora bien, la '*participación de los trabajadores*' es un concepto polisémico que posee múltiples interpretaciones y visiones sobre qué contenidos y qué alcance debe tener, así como sobre cómo debe desarrollarse y qué márgenes reales de participación se deben otorgar a las trabajadoras y trabajadores. Habitualmente, tanto las gerencias de las empresas y las asociaciones empresariales como los sindicatos y sus representados están de acuerdo que incrementar los niveles de participación de los trabajadores es beneficioso para las relaciones laborales y para la eficacia de los procesos productivos: sin embargo, también habitualmente, estos actores entienden de manera radicalmente distinta qué significa realmente y qué implicaciones debe tener esa participación.

Por un lado, el principal objetivo de las gerencias con sus posible prácticas participativas es evitar el conflicto industrial con los trabajadores y sindicatos para mantener continuamente la fluidez de la producción sin interrupciones o incidentes: la participación de los trabajadores se interpretaría así exclusivamente como una técnica de gestión de los recursos humanos que parece facilitar la *unión e integración* de los trabajadores en los intereses empresariales. Puesto que los intereses principales de las empresas son la supervivencia en el mercado a través del incremento de la productividad, la reducción de costes y la maximización del trabajo efectivo en la utilización de la fuerza de trabajo, es necesario vincular precisamente a los operadores con esos intereses, siendo el reconocimiento de su participación en las decisiones productivas el medio de *unir* a los agentes empresariales antes enfrentados.

Esta visión *unitaria* o *integradora*, que pretende unir a los dos actores industriales tradicionalmente enfrentados, capital y trabajo, mediante una integración armónica en la construcción del futuro empresarial (un mismo destino de éxitos o fracasos compartidos), es reflejo exclusivo de las visiones directivas sobre la participación que buscan de forma estratégica lograr el apoyo y la implicación de los trabajadores, a través de la motivación que supone la propia participación, a unas decisiones productivas, como son la definición de productos, el diseño del proceso productivo y de los recursos (financieros, tecnológicos, materiales y laborales...) y la búsqueda de rentabilidad que siguen quedando, sin embargo, exclusivamente en sus manos. De hecho, y éste es uno de los elementos ideológicos fundamentales de esta visión empresarial *integradora* sobre el significado de la participación, ésta se centra exclusivamente en que la participación se dé sólo en el puesto de trabajo de los trabajadores y trabajadoras. La toma de decisiones productivas por parte de los trabajadores se limita tan sólo a todo aquello referido al lugar que cada uno ocupa en el proceso de trabajo, en la gestión inteligente de sus puestos, debiendo implicarse en concebir procedimientos más útiles para mejorar la producción y sus características cualitativas, reconociendo y ampliando su autonomía en el trabajo, pero sólo en sus áreas inmediatas de actuación: incrementar su

participación en las formas y métodos para la ejecución de las decisiones organizativas de la gerencia, en que no se les permite participar.

De esta forma, el concepto de *participación* se identifica exclusivamente con la gestión autónoma de su puesto de trabajo por parte del operador, intentando lograr su cooperación y la aceptación (sin discusión) de las decisiones empresariales.

Por todo ello, de forma dominante, en esta visión gerencial la participación sólo debe implantarse si efectivamente permite no sólo facilitar la consecución de los objetivos productivos y empresariales definidos por la empresa, sino sobre todo si permite la aceptación sin conflictos de las decisiones gerenciales fundamentales por parte de los trabajadores, puesto que, en caso contrario, se valora como cualquier otra innovación técnica u organizativa empresarial: la supuesta 'democratización' mediante la participación de los trabajadores no acepta resultados empresariales que conduzcan a la reducción de la eficiencia; es decir, la participación no es un derecho, sino un instrumento al servicio de la dirección que se orienta exclusivamente a la mejora de los procesos productivos.

En definitiva, estas perspectivas desarrolladas por las gerencias que implantan experiencias de *gestión participativa de los recursos humanos* buscan fundamental y esencialmente utilizar la *participación* como una herramienta con la que obtener un 'sentimiento de vinculación empresarial', y por tanto 'moral', entre capital y trabajo humano, que implique a los trabajadores en las decisiones productivas de la gerencia, justificando los cambios o transformaciones productivas de manera que se persuade a los trabajadores para conseguir su apoyo y no su resistencia. Se centran exclusivamente en la delegación de decisiones a nivel de puesto de trabajo, permitiendo la autonomía tan sólo en la esfera de los métodos de trabajo y de producción directa del trabajador.

## **1.2. Una visión sindical crítica sobre la participación: de la gestión participativa de los recursos humanos a la democracia industrial:**

Frente a esta concepción gerencial de la *participación de los trabajadores* como una técnica directiva, aparece en este debate de las últimas décadas una visión crítica que rechaza relacionar exclusivamente la propia participación con la consecución de incrementos de productividad, interpretándola como la posibilidad de **reequilibrar el poder de toma de decisiones en las relaciones industriales asimétricas entre capital y trabajo**, entre gerencias y sindicatos o trabajadores. Las políticas participativas deberían referirse así a la construcción de una profunda y verdadera *democracia industrial*, centrada en que los propios trabajadores amplíen su poder de decisión a materias que históricamente han quedado en manos de la dirección como consecuencia del reconocimiento legal e ideológico, en las relaciones industriales capitalistas, de su derecho, en cuanto a poseedores de los medios de producción, a organizar los procesos productivos y las estrategias globales de la empresa: se pretende avanzar hacia el control igualitario de las fuerzas y recursos de producción por dirección y trabajadores, con igual acceso a la investigación, la información y los factores productivos que permitan la participación real de los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, incluyendo la negociación sobre la organización del trabajo. Esta perspectiva crítica supone abogar por rediseñar democráticamente la '*agenda*' de los objetivos y decisiones organizacionales, actuando sobre la distribución y concentración del poder para definir los medios empresariales de actuación.

De esta forma, esta visión crítica niega la interpretación que las teorías empresariales de gestión de recursos humanos otorgan al concepto 'participación': *las políticas participativas de reestructuración de las tareas y los puestos de trabajo de los operadores iniciadas e implantadas unilateralmente por la dirección no son más que una actualización 'humanizadora'*

de las disciplinas de control desarrolladas histórica y continuamente por las empresas para intensificar su fuerza de trabajo, estando diseñadas para crear una ilusión de autonomía a los operadores de manera que se evite que este tipo de participación se convierta en una verdadera 'democracia de taller de oficina', es decir, los programas participativos están realmente controlados estrechamente por la dirección para eliminar el conflicto industrial y evitar las reivindicaciones obreras. El control y la eliminación del carácter originalmente contradictorio y conflictivo de las relaciones industriales en la empresa capitalista pretenden ser desactivados a partir de una participación orientada a la búsqueda de *la lealtad y el comportamiento responsable* por parte de los trabajadores hacia 'su' empresa: los objetivos de estas políticas participativas de carácter integrador supondrían realmente, desde esta perspectiva crítica, que los trabajadores tienen más autonomía en su tarea para adaptarse a unos objetivos en cuya definición, sin embargo, no se les permite participar.

Por todo ello, según este paradigma crítico, los métodos participativos tal y cómo son entendidos y aplicados por las direcciones de las empresas no han hecho más que reforzar las tradicionalmente asimétricas relaciones industriales entre capital y trabajo, no suponiendo un proceso democratizador: *sólo pretenden garantizar la motivación de los trabajadores a favor de la empresa, 'fabricando' una sensación de participación e implicación en los trabajadores y trabajadoras que realmente no pueden acceder a decisiones que superen su puesto de trabajo.*

Las políticas participativas sólo merecerían ser denominadas así si se dirigen a crear una nueva **democracia industrial** en que los trabajadores y sus representantes sindicales puedan participar en las decisiones empresariales de manera que se produzca una distribución más equitativa de la autoridad y del poder en el espacio de trabajo, en que no sólo puedan definir cómo se hace, sino qué se hace, no sólo gestionar el puesto de trabajo sino también participar en la gestión de la empresa.

Desde esta perspectiva, los métodos participativos integradores han reforzado predominantemente las relaciones industriales tradicionales, no han supuesto un verdadero proceso democratizador, simplemente han modernizado la forma en que la dirección ejecuta su poder, de manera que los trabajadores y trabajadoras cambien su identificación individual y colectiva desde la tradicional e histórica 'clase obrera' (como 'fantasma' empresarial) a la empresa, desplazando a ésta su solidaridad como grupo: la gestión participativa de los recursos humanos impulsadas por las gerencias empresariales no son más que el vino de siempre en odres nuevos. Es este uno de los principales riesgos tanto para los trabajadores y trabajadoras como para los sindicatos que los representan.

## **2. La identificación 'moral' de los trabajadores y trabajadoras con la empresa como principal riesgo:**

El principal riesgo de las prácticas de *gestión participativa de los recursos humanos* implantadas en multitud de empresas en las últimas décadas es que una mayor participación de los trabajadores (en realidad, exclusivamente centrada sus puestos de trabajo), se basa en construir gerencialmente y socializar entre los trabajadores una nueva *cultura organizativa* (o *cultura de la empresa*), es decir, un conjunto de valores y creencias compartidos que orienten los comportamientos de los propios trabajadores para asegurar la consecución de los objetivos empresariales, que deben interiorizarse como comunes y compartidos por parte de la fuerza de trabajo, lo que requerirá un cambio en su actitud, su mayor motivación e involucramiento como claves 'morales' de esta participación. Por tanto, la definición gerencial dominante sobre la 'participación' entiende ésta como un dispositivo para la construcción de orden o disciplina en la empresa, de integración del trabajo humano como actor industrial y de acuñación de comportamientos 'armoniosos' de los operadores. Se trata así de crear una nueva 'cultura

organizativa participativa' mediante la aceptación por parte de los trabajadores u operadores de su necesaria implicación en la producción, debiendo compartir con la gerencia los propios valores y comportamientos asociados a ella: mediante esta potenciación participativa de la (auto)responsabilización del trabajador se lograría contar con su experiencias, con sus capacidades y conocimientos, pero sobre todo, desde el punto de vista gerencial, con su compromiso en una supuesta mutualidad de intereses.

Esta apuesta '*managerial*' por la construcción de una 'cultura organizativa participativa' pretende, por parte de la gerencia, la implantación de una cultura organizativa 'fuerte' (una cultura de empresa 'vigorosa'), es decir, lograr la adhesión generalizada e intensamente compartida en la empresa a un conjunto de valores, creencias y presunciones sobre cómo debe actuar la empresa y cómo deben comportarse sus integrantes (organizadores de la producción y trabajadores). De hecho, la *fabricación* de esta 'cultura vigorosa' busca que los trabajadores y trabajadoras se comprometan con esos valores gerenciales, potenciando así una alta motivación en su actividad productiva en una especie de 'contrato moral' en el interior de la empresa que permita *ganar los corazones y las mentes de los trabajadores*. De ahí la noción de la participación como interiorización por parte de los trabajadores de esa cultura empresarial en que deben comportarse como si fueran propietarios de la empresa y entregando todos sus esfuerzos a su éxito. Se trata así de fabricar sujetos que se sientan altamente valorados, más entusiasmados y apasionados en su trabajo; todo ello mediante una especie de moral o ideología de servicio respecto a la 'misión' mercantil de la empresa y su continua perfectibilidad, que acaba modelando el discurso gerencial de la participación como una nueva forma de persuadir a los trabajadores, a través de la delegación de responsabilidades, a cooperar con la autoridad gerencial.

Se diseña e implanta así gerencialmente una *ingeniería cultural* que persigue cambiar sus actitudes 'positivamente' a favor de la empresa, de los objetivos empresariales. El nuevo consenso industrial basado en los valores asociados a la cultura organizativa de la participación tratará, por tanto, desde el punto de vista empresarial, de superar el tradicional e histórico enfrentamiento entre capital y trabajo (cultura de la empresa 'débil') por una lógica de colaboración mutua (cultura organizativa 'fuerte').

Comienza a hacerse así evidente el carácter *disciplinario* de la 'participación de los trabajadores' como dispositivo de acuñación de comportamientos en los trabajadores que reduzcan el conflicto industrial: con una fuerza de trabajo más implicada, menos reticente a los cambios; más flexible; con más afinidad a la empresa y más productiva; en definitiva, más *partidaria* de la empresa que de sus posibles representantes sindicales. De esta forma, a la *cualificación* de los operadores se ha añadido, desde el punto de vista de las exigencias gerenciales, el énfasis en una nueva dimensión de la cualificación referida a que los trabajadores adquieran y practiquen determinados *comportamientos actitudinales* considerados positivos por la empresa a través de la propia definición de esa 'cultura organizativa de la participación', que deben compartir los trabajadores y a la que deben adherirse *lealmente*, garantizando que hacen lo correcto en beneficio de la empresa, 'en beneficio de todos', sin tener en cuenta la posibilidad de la existencia de intereses colectivos o individuales conflictivos. De esta forma, el principal objetivo de las prácticas participativas es incrementar el compromiso de los trabajadores con la mejora de su trabajo y con su empresa para facilitar su flexibilidad. Si tradicionalmente la cualificación se refería fundamentalmente al *saber-hacer* del trabajador, esta *cualificación actitudinal* se refiere al *saber-ser* o *saber-estar*, donde lo que se valora empresarialmente son la responsabilidad, la iniciativa, la postura cooperativa, la implicación o el compromiso con los objetivos gerenciales: *invirtiendo gerencialmente en la construcción de nuevas actitudes comportamentales de los trabajadores* mediante una *formación actitudinal* que permita crear, o *fabricar* 'moralmente', un trabajador motivado y cooperador sensibilizado en colaborar en

mantener la empresa, lo que permitirá crear consenso (esa cultura de empresa fuerte), predecir y controlar los comportamientos de los trabajadores y crear unidad en la organización.

El objetivo último de esta participación es, por tanto, la acuñación en los operadores de una ‘implicación entusiasta’ en los objetivos empresariales, de manera que no sea necesario una supervisión detallada de su actividad: el operador se autocontrola, se *autodisciplina y vigila* en su actividad de trabajo, como si, desde una perspectiva crítica, en el fondo disfrutara de su explotación. Se trata así de *fabricar gerencialmente* un trabajador que transforme también sus caracteres ‘morales’. Tan sólo se puede hablar gerencialmente de participación en cuanto a que los operadores, la fuerza de trabajo, debe implicarse mediante el desarrollo de una nueva *actitud* hacia su trabajo, hacia el proceso productivo y hacia la empresa (respecto al capital): se persigue la construcción de un nuevo orden productivo que permita incrementar la legitimación de la disciplina de producción y obtener el control empresarial sobre el trabajo humano mediante dispositivos *participativos* que le aseguren también la lealtad de los propios trabajadores.

En definitiva, ‘participación’ que es interpretada gerencialmente en el sentido de que los trabajadores deben *hacerse partícipes* e implicarse en los nuevos valores y normas de esa nueva cultura organizativa participativa, hacerse partícipes de los objetivos empresariales mediante su aceptación y afirmando la voluntad de actuar para su consecución.

Es éste el principal riesgo que afrontan las organizaciones sindicales a la hora de colaborar o enfrentar las propuestas de gestión participativa de los recursos humanos por parte de las empresas en que desarrollen su actividad de representación. Riesgo porque históricamente se puede mostrar como las gerencias no sólo han buscado una mejora de la productividad y de la calidad con la ampliación de los niveles de participación de sus operadores, sino también destacadamente, dentro de ese objetivo de mejorar el control de la disciplina organizativa, reducir (o eliminar) la necesidad de que ‘su’ fuerza de trabajo recurra a los sindicatos para defender, presentar o conseguir mejoras en las condiciones de trabajo: si los trabajadores perciben que se incrementa su participación en el proceso productivo, que pueden influir (aunque sea limitadamente) en su definición, realizar sugerencias o canalizar quejas ‘participativa’ y directamente hacia las gerencias (o sus departamentos técnicos de organización de la producción y del trabajo), éstas pueden sortear la influencia que las organizaciones sindicales (comités de empresa o secciones sindicales) tienen habitualmente en la trasmisión de las deficiencias organizativas expresadas por la fuerza de trabajo, pudiendo socavar la función representativa y de defensa laboral que da sentido a los sindicatos. El acercamiento participativo de las gerencias hacia el trabajo directo de la fuerza de trabajo puede, si la logra socializar y convencer ‘moralmente’ de sus intereses comunes y compartidos, si es exitosa en hacerlos *partícipes* de sus objetivos empresariales, reducir la confianza en la propia actividad sindical, al difundir una imagen de su actividad como innecesaria o inútil (*lo que hacían los sindicatos lo puede hacer ‘mejor’ ahora la gerencia*) e incluso negativa (*las excesivas reivindicaciones de los sindicatos dificultan la actividad de las empresas, sus beneficios y su empleo...*, como se defiende cada vez más dominantemente en los medios de comunicación masivos), mucho más en la actual situación depresiva del empleo, en que se sitúa a la competitividad del tejido empresarial, a la reducción de los ‘excesos’ salariales y a la flexibilización (precarización) del mercado de trabajo como únicas herramientas para volver al crecimiento, es decir, sacrificando la protección jurídica y social del trabajo (¡la reducción del nivel de vida como nuevo modelo productivo!).

Ahora bien, esta perspectiva crítica sobre los orígenes, objetivos y resultados habituales de las prácticas de participación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa, sobre sus riesgos para las condiciones de trabajo y para la actividad sindical no debe implicar rechazar sindicalmente desde el principio estas prácticas en aquellas empresas que las deseen implantar,



sino negociarlas y readaptarlas, manteniendo sus posibles efectos positivos (ampliación del papel productivo de la fuerza de trabajo, de su autonomía, productividad...), con el objetivo sindical de velar por su traducción en mejoras de las condiciones de trabajo, de las retribuciones salariales (negociando una nueva redistribución de las posibles ganancias de productividad de los resultados de la participación), y de las relaciones industriales intentando incrementar también la participación de los sindicatos en esa participación ampliada de los trabajadores, haciendo aflorar sus contenidos de disciplina y sustituyéndolos por mayores contenidos democratizadores, es decir, por obtener más presencia sindical en esferas de decisión todavía vetadas gerencialmente.

Sin embargo, esta *participación crítica* de los sindicatos requiere, para mejorar la eficacia de su propia actividad sindical, entender los contenidos, las técnicas y los objetivos gerenciales de la gestión participativa de los recursos humanos, así como perfeccionar la formación de los y las representantes sindicales en las áreas de decisión gerencial (definición de producto, diseño del proceso productivo, selección de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y laborales...) para poder (contra-)argumentar las propuestas organizativas de las propias gerencias y justificar ante sus representados sus posiciones favorables o no a los intentos gerenciales de reorganización productiva y de ‘socialización’ de nuevas culturas empresariales. En este aspecto, la formación exhaustiva de los cuadros sindicales debe seguir siendo una prioridad, sobre todo, teniendo en cuenta la estructura industrial de pequeñas y medianas empresas española, ya que, como se ha intentado presentar en esta reflexión, el éxito de las políticas participativas desde el punto de vista empresarial puede suponer un mayor debilitamiento de la actividad sindical, si las solidaridades colectivas de trabajadores y trabajadoras se trasladan exclusivamente hacia sus propias empresas. Es éste uno de los retos más complejos a que enfrentarse sindicalmente: cómo aprovechar la participación sin perder la ‘conexión moral’ con sus representados.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

- Aragón, A. (1998): *La participación de los empleados en la empresa*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- Baritz, L. (1960): *The servants of power. A history of the use of social science in American industry*, Middletown, Wesleyan University Press.
- Beirne, M. y Ramsay, H. (1992): *Information technology and workplace democracy*, Londres, Routledge.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (Programa GERPISA) (1996): “Emergencia de nuevos modelos industriales”, en *Sociología del Trabajo*, nº27, pp. 23-54.
- Burawoy, M. (1985): *El consentimiento en la producción*, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- Castillo, J.J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.
- Comisión Europea (1997): *Libro Verde sobre Cooperación para una Nueva Organización del Trabajo*, Bruselas, Dirección General V.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1986): *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Durand, J.P. (1998): “Is the ‘better job’ still possible today?”, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, nº 1, *Special Issue on ‘Good Work and Productivity’*, pp. 185-198.
- Edwards, P. y Scullion, H. (1987): *La organización social del conflicto laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- European Participation Monitor (1997): *Direct participation: Focus on southern Europe*, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
- Fantasia, R., Clawson, D. y Graham, G. (1988): “A critical view of worker participation in American industry”, *Work and Occupations*, vol. 15. nº4, pp.468-488.
- Fernández steinko, A. (2000): *Democracia en la empresa*, Madrid, Hoac.
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1987): *Participation in technological change*, Dublín, Comisiones Europeas.
- Gaudemar, J.P. de (1991): *El orden en la producción*, Madrid, Trotta.
- Grenier, G.J. (1988): *Inhuman Relations. Quality Circles and Anti-Unionism in American Industry*, Philadelphia, Temple University Press.
- Hyman, J. y Mason, B. (1995): *Managing employee involvement and participation*, Londres, Sage.
- Knudsen, H. (1995): *Employee participation in Europe*, Londres, Sage.
- Kunda, G. (1992): *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Lahera Sánchez, A. (1998): “Fábrica y comunidad: Transformación del trabajo e interdisciplinariedad en las Ciencias Sociales del Trabajo”, en *Sociología del Trabajo*, nº 33, pp. 71-102.
- Lahera Sánchez, A. (1999): “El diseño de artefactos tecnológicos: sobre la introducción de nuevas tecnologías en la empresa”, *Sociología del Trabajo*, nº 38, pp. 57-89.
- Lahera Sánchez, Arturo (2000): *La emergencia de nuevos modelos productivos y la participación de los trabajadores: Diseño e implantación de conceptos antropocéntricos de producción en empresas fabricantes de máquinas-herramienta*. Tesis doctoral, Departamento de Sociología III, Universidad Complutense de Madrid, 714 pp. Dirigida por Juan José Castillo.
- Lahera Sánchez, Arturo (2000b): “La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción”, *Revista de Dialectología y tradiciones populares* (CSIC), tomo LV, cuaderno segundo, pp. 9-50.
- Lahera Sánchez, Arturo (2001): “La participación de los trabajadores en la empresa: ¿hacia la democratización de las relaciones industriales? Una propuesta metodológica de análisis”, en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (Eds.): *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas, pp. 61-138.
- Lahera Sánchez, Arturo (2003): “Gestión participativa de los recursos humanos en empresas fabricantes de máquinas-herramienta: Una evaluación crítica de la participación de los trabajadores”, *Inguruak*, nº 35, pp. 101-136.

- Lahera Sánchez, Arturo (2004): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Madrid, La Catarata.
- Lahera Sánchez, Arturo (2004b): "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas-REIS*, número 106, pp. 63-101.
- Lahera Sánchez, Arturo (2005): *Enriquecer el trabajo humano. Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas.
- Lahera Sánchez, Arturo (2006): *Diseño tecnológico y proceso de trabajo. Mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Lahera Sánchez, Arturo (2008): "Nuevos modelos productivos y participación de los trabajadores", *Gaceta Sindical. Reflexión y Debate*, número 11, pp. 255-286
- Linhart, D. (1997): *La modernización de las empresas*, Buenos Aires, Asoc. Trabajo y Sociedad.
- Miller, P. y O'Leary, T. (1994): "The factory as a laboratory", *Science in Context*, vol.7, número 3, pp. 469-496.
- Murrell, K. y Meredith, M. (2002): *Empowering Employees*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982): *In search of excellence*, Nueva York, Random House.
- Poole, M. (1985): *Hacia una nueva democracia industrial*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Potterfield, T.A. (1999): *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*, Westport, Quorum Books.
- Ramsay, H. (1977): "Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective", *Sociology*, vol. 11, nº 3, pp. 481-506.
- Sandberg, A. (1995): *Enriching production*, Aldershot, Avebury.
- Sewell, G. (2001): "What goes around, comes around. Inventing a mythology of teamwork and empowerment", *Journal of Applied Behavioural Sciences*, vol. 37, nº 1, número monográfico sobre *History of Workplace Empowerment*, pp. 70-89.
- Storey, J. (Ed.) (1995): *Human Resource Management. A critical text*, Londres, Routledge.
- Strauss, G. y Rosenstein, E. (1970): "Workers participation: a critical view", *Industrial Relations*, vol. 9, pp. 197-214.
- Wilkinson, A. y Willmott, H. (1995): *Making quality critical*, Londres, Routledge.
- Willmott, H. (2001): "Strength is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", en Warwick Organizational Behaviour Staff (2001): *Organizational Studies. Critical perspectives on business and management*, Londres, Routledge, vol.1, pp. 386-426.
- Yates, C.; Lewchuck, W. y Stewart, P. (2001): "Empowerment as a Trojan horse: New systems of work organization in the North American automobile industry", *Economic and Industrial Relations*, vol. 22, pp. 517-541

**TÍTULO:** Metodología de evaluación de la gestión participativa de los recursos humanos: Una reflexión crítica sobre los límites organizativos a la participación de los trabajadores

**Ponencia redactada para la V Escuela Sindical Joaquín Irigoyen,  
Comisiones Obreras de Navarra.**

**AUTOR:** Dr. Arturo Lahera Sánchez

**INSTITUCIÓN:** Universidad Complutense de Madrid  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
Departamento de Sociología III (Despacho 2218)  
Campus de Somosaguas  
28223 Madrid

**Teléfono:** 91-394 28 78 **Fax:** 91-394 28 76  
**Correo electrónico.:** [alaheras@cps.ucm.es](mailto:alaheras@cps.ucm.es)

**Autor:** Arturo Lahera Sánchez

El origen conflictivo de las relaciones industriales en la empresa capitalista, con una dirección que salariza a la fuerza de trabajo, está en la base del diseño gerencial de posibles prácticas organizativas de participación de los trabajadores: estando centradas en la necesidad de (re)construir el orden en la producción que la crisis del taylorismo como dispositivo de ingeniería del trabajo humano y de las instituciones de *regulación* socioeconómica del periodo fordista de acumulación de la segunda posguerra no lograron mantener óptimamente en términos gerenciales desde finales de los años sesenta (Piore y Sabel, 1990). De esta forma, las diferentes experiencias participativas desarrolladas en múltiples empresas de economías tanto desarrolladas como subdesarrolladas han supuesto la base empírica sobre la que las Ciencias Sociales del Trabajo han analizado en estas tres últimas décadas los marcos de significado ideológicos, los objetivos, los procedimientos y los resultados de este nuevo concepto productivo que supone el reconocimiento gerencial de la utilidad de la participación de los operadores para la mejora de los resultados de los procesos productivos.

La '*participación de los trabajadores*' es, sin embargo, un concepto polisémico que posee múltiples perspectivas y visiones sobre qué contenidos, alcances y dispositivos debe desarrollar (Cotton, Vollrathm, Frogatt, Lengnick-Hall y Jennings, 1988), lo cual depende de las interpretaciones, intereses y problemas a resolver compartidos por aquellos grupos relevantes con poder de decisión sobre su

implantación y significado<sup>1</sup>, que establecen qué objetivos obtener a través de las propias políticas participativas y el grado de intensidad y amplitud de éstas respecto al papel y margen de acción que se reconoce gerencialmente al trabajo humano (Roca y Retour, 1981). De esta forma, defendiendo que **la participación debe ser estudiada en relación a sus contenidos efectivos en la práctica del trabajo real diseñado en los puestos de trabajo de los operadores** (Globerson, 1970: 252-256), es necesario delimitar ese sentido polisémico que el concepto productivo '*participación*' ha desarrollado estableciendo una metodología heurística de elementos o dimensiones que es imprescindible considerar para estudiar y *evaluar* las transformaciones organizativas que las empresas que han optado por implantar e introducir fenómenos de participación han sufrido en sus relaciones industriales, en nuestro caso, como se presentará más abajo, las compañías fabricantes de máquinas-herramienta, así como en las estrategias, comportamientos y movilizaciones tanto de los organizadores de la producción (gerentes, direcciones, ingenierías, es decir, los agentes con capacidad de toma de decisiones en el diseño de la organización del trabajo y del funcionamiento de la empresa; Castillo, 1996) como del trabajo humano representado por los operadores<sup>2</sup>:

*La participación como concepto tiene una larga historia. De forma máxima se refiere al aseguramiento de una comunidad fundada en el consenso y la armonía, donde la expresión de los intereses de las partes (capital y trabajo) y la realización de esos intereses pudiera proceder sin un conflicto abierto y sin una distorsión continuada. En la Unión Europea la participación es vista como un aspecto importante del diálogo social. Ha sido establecida como un fin en sí misma en los artículos del Acta Única y en múltiples iniciativas comunitarias (...). La participación también se relaciona con el debate económico contemporáneo sobre la competitividad y mayor productividad. Aquí los frutos de una mayor acuerdo entre las partes, una resolución de problemas mejorada y la cooperación de la fuerza de trabajo permitirán crear una economía europea capaz de innovar y competir con Estados Unidos y Japón. (Cressey y Di Martino, 1991: vxii; EPOC, 1996)<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup> “La participación y su definición es moldeada por el conflicto de intereses entre los agentes sociales (capital y trabajo) que refleja sus diferencias básicas en las filosofías políticas y sociales sobre cómo debe organizarse la industria y sobre cómo debe ser regulada la actividad humana” (Cressey y Di Martino, 1991: xviii).

<sup>2</sup> “La definición de la ‘participación’ es dificultosa; el término ‘participación’ tiene diferentes significados y connotaciones en los diferentes sistemas nacionales de relaciones industriales. En estos sistemas la participación puede ir de una implicación superficial a una involucramiento extenso en la toma de decisiones. Aún así, adopta muchas formas, desde la provisión de información, pasando por la consulta, hasta la negociación y, en algunos casos, la decisión conjunta entre trabajadores y empresarios. Cuando se define el concepto generalmente tiende a obtener un amplio apoyo siempre que se mantengan ocultos la variedad de sentidos y los posibles objetivos conflictivos. Sin embargo, cuando la participación es definida en términos concretos, por ejemplo, en formas tales como comités de empresa, trabajadores-consejeros de administración o como la obligación empresarial de discutir las políticas de la compañía, entonces el apoyo a la participación tiende a evaporarse” (Cressey y Di Martino, 1991: xviii).

<sup>3</sup> Para la definición de esta metodología de análisis e interpretación se ha recurrido a adaptar de forma específica para esta investigación los objetivos metodológicos planteados por la *Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo* de la Unión Europea en su programa de investigación *La Participación Directa en el Cambio Organizativo* (*Employee Direct Participation in Organisational Change-EPOC*). Los objetivos generales de este programa europeo de investigación se centraban en: a) Determinar la importancia de la participación directa; b) Establecer los tipos más importantes de participación directa; c) En recopilar

1. Dimensiones de análisis para una evaluación crítica de los contenidos *reales* de la participación de los trabajadores:

La comprensión y explicación de una práctica participativa en la gestión de los recursos humanos depende de una serie de dimensiones que es necesario rastrear en relación al contenido de (EPOC, 1996; European Participation Monitor, 1997; Roca y Retour, 1981):

**1. El Origen de la Participación:** quién toma la iniciativa de la implantación de la participación: si es una apuesta exclusivamente directiva o procede de las demandas de los propios trabajadores y sus representantes sindicales, así como si obedece o cuenta con un respaldo de las instituciones públicas o laborales sectoriales (organizaciones empresariales y sindicatos). Junto a todo esto es importante conocer cuándo y en qué momento se produce la política participativa: por ejemplo, en situaciones de funcionamiento operativo estabilizado de la empresa o en situaciones de transición por crisis o modernización de la organización, puesto que cuál sea este contexto puede facilitar o dificultar los resultados de las políticas participativas<sup>4</sup>.

**2. Los Objetivos y Razones de la Participación:** examinar los objetivos que el actor iniciador de la participación pretende lograr con la implantación de este concepto productivo: el interés de la dirección en la competitividad, la flexibilidad y el rendimiento (productivo y de calidad), o bien las demandas sindicales de mejora de las condiciones de trabajo y de calidad laboral.

**3. Las Formas y Dispositivos de la Participación:** Los procesos implicados en el desarrollo de la participación: qué tipo de dispositivos prácticos se establecen para implantarla, a qué actores se enfoca o se les permite participar (representantes sindicales, trabajadores directos...), o cómo se establecen y regulan los procedimientos participativos.

**4. Las Materias y la Intensidad de la Participación:** Establecer cuáles y cuáles no son las áreas organizativas en que se abre la posibilidad de la participación y negociación de los trabajadores: organización del trabajo, construcción de cualificaciones y formación, introducción de innovaciones tecnológicas, aseguramiento de la calidad, definición y diseño de productos, política de inversiones, gestión general de la empresa, etc.; puesto que de cuál sea la amplitud de la *agenda* o de las materias sujetas a participación se podrá determinar el grado de intensidad de ésta y si sus referentes ideológicos se orientan exclusivamente a una participación en el puesto de

---

documentación y conocimientos sobre las prácticas de participación directa en términos de su regulación, sus repercusiones, su funcionamiento y su alcance; d) Indicar las principales repercusiones para la Unión Europea y para los responsables de la formulación de las políticas públicas (EPOC, 1996).

<sup>4</sup> “Donde el contexto económico de las empresas era bueno y donde éstas estaban desarrollando nuevos productos o aumentando su cuota de mercado, entonces la implicación y las nuevas formas organizativas participativas parecían operar para obtener la movilización de los trabajadores directos y otros grupos hacia la consecución de mejores resultados empresariales. La participación puede tener aquí un efecto beneficioso para los sindicatos, en tanto que este enfoque busca desarrollar lazos participativos sostenidos y un contacto regular entre las partes. Existe una tendencia a emplear estos esquemas de participación en empresas prósperas con una fuerza de trabajo altamente cualificada y escasa en el mercado de trabajo (...). Por otro lado, en los casos en los que las empresas operaban en un contexto de mercado turbulento, la implicación y las nuevas formas organizativas participativas tienden a funcionar para lograr una mayor aceptación por parte de los trabajadores directos de las necesidades de reestructurar las empresas, el recorte de gastos y una mayor aceptación de los problemas de las compañías. La participación en este caso puede usarse como una táctica contra los sindicatos” (Cressey y Di Martino, 1991: 200-201).

trabajo o, por el contrario, a lograr la perspectiva de una participación de los trabajadores en la gestión global de la empresa, es decir, respecto a una profundización hacia la *democracia industrial*, hacia la transformación del equilibrio o balance de poder de toma de decisiones en las relaciones industriales asimétricas entre capital y trabajo (Kissler, 1994).

**5. El Ámbito Temporal de la Participación:** Rastrear en qué momento o fase temporal del proceso de toma de decisiones organizativas se permite la participación de los trabajadores o la negociación de sus representantes sindicales: desde la planificación y selección inicial de las medidas organizativas, pasando por su definición o diseño concreto, hasta su implantación final y efectiva una vez determinadas sus características y su evaluación.

**6. El Éxito o Fracaso (subjetivos) de la Participación:** Cómo es interpretada subjetivamente por los actores empresariales (capital y trabajo humano) la definición, desarrollo e implantación de la gestión participativa en relación a todas las dimensiones presentadas anteriormente y hasta qué punto el sentido definitivo fabricado en esa participación satisface las expectativas que esos actores han configurado a lo largo de todo el proceso<sup>5</sup>.

Por tanto, a la hora de intentar comprender los resultados de las políticas participativas de organización del trabajo y de las relaciones industriales, como vínculo social entre capital y trabajo (Lahera Sánchez, 2000b), es necesario articular coherentemente un análisis complejo que recoja todas estas dimensiones simultáneas y estructurantes del sentido real que se implanta en la participación de los trabajadores: *aspectos como cuáles son las razones por las que se inician esas políticas, de quién procede la iniciativa de la participación (de los organizadores de la producción o de los trabajadores y sus representantes), qué objetivos se pretenden obtener en términos de eficiencia productiva y de condiciones de trabajo, así como que metodología y técnicas participativas se van a diseñar e implantar para conformar un determinado tipo o forma de participación*. Ahora bien, ésta debe entenderse a través de las diferentes perspectivas, intereses y condicionamientos de cada empresa, como una práctica contingente y específica, por lo que no se podrá determinar la existencia de una *teoría general de la empresa* respecto a la participación, sino analizar las experiencias concretas de cada centro de producción<sup>6</sup> (Tomlinson, 1984: 603), como se ha hecho en el caso de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta seleccionadas para el trabajo de campo de la investigación en que se basa esta reflexión.

---

<sup>5</sup> En el caso de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta estudiadas en el trabajo de campo de esta investigación, la interpretación subjetiva sobre el desarrollo de sus políticas participativas quedó recogida en las entrevistas realizadas tanto a los organizadores de la producción de esas empresas (gerencia, direcciones, ingenierías) como a los trabajadores y sus representantes sindicales, tal y como recogen los diferentes extractos que aparecerán a lo largo de este artículo.

<sup>6</sup> La aplicación de las políticas participativas pueden variar considerablemente entre plantas o centros de trabajo de la misma compañía: “las variaciones reflejan las diferentes tradiciones, productos, condiciones locales y las prácticas directivas y sindicales de cada situación local” (Bamber y Lansbury, 1986: 166).

### **1.1. Los contenidos de las técnicas participativas: *Formas, dispositivos e intensidad de la participación*:**

Como se ha definido en esta matriz metodológica para el análisis de las políticas participativas, éstas tendrán un mayor grado de profundidad o amplitud dependiendo *de qué formas adquiera esa participación, de qué materias sean objeto de negociación entre capital y trabajo y de en qué momento temporal se produzca la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre esas materias susceptibles de negociación*. Dependiendo de la combinación o articulación de todos estos aspectos, se podrá determinar el grado de intensidad de los contenidos efectivos de las políticas de participación diseñadas gerencialmente y sus resultados sobre la posible democratización de las relaciones industriales, es decir, sobre la redistribución del poder de toma de decisiones organizativas entre organizadores de la producción y trabajadores (o sus representantes).

**1.1.1. Formas y dispositivos participativos:** Se presentarán ahora diferentes formas o dispositivos de participación y negociación que contienen y facilitan amplios o, por el contrario, reducidos espacios de acción para la participación cualificada de los trabajadores en la organización de la empresa (EPOC, 1996; European Participation Monitor, 1997):

**a) Ausencia de Participación:** Este procedimiento supone realmente una *no-participación de los trabajadores*: los operadores tan sólo deben seguir de manera rígida las instrucciones y órdenes de los organizadores de la producción que definen exhaustivamente tanto las regulaciones procedimentales referidas a los puestos de trabajo como el resto de decisiones productivas y empresariales, desde cuestiones salariales y de jornadas laborales, a introducción de nuevos equipamientos tecnológicos y estrategias de inversión y producto. Efectivamente, esta no-participación es consustancial a los paradigmas organizativos tradicionales o tayloristas de organización del trabajo, en los que la dirección, como detentadora del derecho de policía y organización por poseer el capital, y sus departamentos técnicos centralizan y monopolizan el proceso de toma de decisiones sobre todos los ámbitos y niveles de empresa, es decir, concentran toda la inteligencia de producción sobre cómo concebir tanto el proceso de trabajo como el funcionamiento general y económico de la empresa, mientras que tan sólo permiten a los trabajadores la ejecución de las tareas directas formalizadas e inscritas en los procedimientos de trabajo. Esta ausencia de participación recoge la perspectiva paradigmática de que los trabajadores tan sólo podrán satisfacer sus intereses, que son básicamente salariales, mediante el respeto íntegro de las decisiones y consignas de la dirección, la cual con su conocimiento técnico permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa y la estabilidad laboral de los trabajadores, con lo que los intereses de capital y trabajo no sólo no son contradictorios ni conflictivos, sino que tan sólo pueden obtenerse armónicamente con la ausencia de participación, incluida la sindical (Taylor, 1914, 1925 y 1970). Esta



perspectiva puede considerarse como hegemónica en la historia empresarial de la economía de mercado, comenzando a ponerse en cuestión de forma continua con la ruptura del modelo de regulación y acumulación de la segunda posguerra mundial y con la crisis del taylorismo a partir de las movilizaciones obreras y la *alergia al trabajo* desde finales de los años sesenta del pasado siglo XX.

**b) Información a los Trabajadores:** Mientras que la ausencia de participación implica que los trabajadores tan sólo deben poseer la información o documentación estrictamente necesaria para la realización de su trabajo inmediato, un primer avance hacia una mayor participación supone la implantación por parte de la dirección de un dispositivo por el cual los trabajadores sean informados previamente sobre las futuras transformaciones y cambios organizativos que se vayan a producir en la empresa, aunque no pueden formalmente responder o contraargumentar los contenidos de esa información empresarial, permitiendo así una mínima participación al trabajo humano que con esa información puede tanto conocer aspectos que van a afectar directamente a su actividad como establecer posibles movilizaciones o estrategias de enfrentamiento o rechazo (también de aceptación y conformidad) (Bamber y Lansbury, 1986).

**c) Consulta a los Trabajadores:** En este caso los trabajadores y sus representantes no sólo reciben por parte de los organizadores de la producción información relevante sobre las nuevas medidas organizativas de transformación del funcionamiento y del trabajo de la empresa, sino que se consulta a los propios trabajadores su perspectiva sobre los caracteres de esos cambios, con lo que los operadores pueden exponer así y complementar en su caso la perspectiva directiva. Sin embargo, que la dirección empresarial *oiga o escuche* las perspectivas e intereses de los trabajadores no supone en este dispositivo de consulta que las argumentaciones y opiniones del trabajo humano tengan que ser aceptadas por aquélla, que sigue manteniendo o reservándose la capacidad última y originaria de la toma de decisiones y de su contenido efectivo, con lo que los organizadores de la producción pueden considerar, aplicar o, por el contrario, rechazar las alegaciones de los trabajadores a la información que les haya sido proporcionada (Fröhlich y Krieger, 1990).

**d) Negociación entre Organizadores de la Producción y Trabajadores:** Este dispositivo participativo supone incrementar formalmente la posibilidad de negociación entre los organizadores de la producción y los trabajadores, puesto que entre ambos agentes se define una *agenda* sobre aquellas áreas de interés de cada una de las partes, que pueden ponerse de acuerdo en diferentes aspectos organizativos tras una discusión en la que cada uno utiliza sus recursos argumentativos y de poder en un momento contextual específico. Habitualmente, los procedimientos de negociación entre capital y trabajo en el ámbito europeo están regulados jurídicamente por la acción del Estado a través de su definición de la normativa sobre 'negociación colectiva' y a partir del reconocimiento legal de la libertad

de acción sindical en la empresa y la elección de representantes sindicales por parte de los trabajadores en cada centro de trabajo como eje fundamental de las relaciones industriales en una economía, reconociéndose el carácter conflictivo de su relación y articulando matrices de resolución autónoma y negociada del orden en la producción entre capital y trabajo. Los resultados de la negociación dependerán así de los recursos y estrategias de poder de cada uno de los dos agentes frente al otro, en los que el contexto socioeconómico general y particular de cada empresa influirá en la capacidad de los representantes del trabajo humano para incluir u obtener sus reivindicaciones en el acuerdo final (expansión o recesión, pleno o alto desempleo, crisis sectoriales o ciclos expansivos...) según la autonomía reconocida a las partes. En cierto modo, en un dispositivo participativo negociador se recogen los procedimientos anteriores de la *información* y la *consulta* pero incrementándose la intensidad de la participación al introducirse elementos formalizados y garantizados legalmente de discusión entre capital y trabajo para el establecimiento de regulaciones con fuerza normativa y vinculante para los agentes involucrados, como puede ser fundamentalmente la negociación colectiva.

e) **Toma de Decisiones Conjunta o Codeterminación:** Es ésta una de las formas más completas de reconocer y abrir por parte del capital y de las estructuras estatales la participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizativas de la empresa, teniendo su origen y mayor desarrollo en las sociedades industriales avanzadas centroeuropeas y escandinavas. En este caso no sólo se prescribe la negociación entre capital y trabajo, sino que a éste último se le vincula directamente a la estructuras decisorias de la empresa: supone reequilibrar la distribución del poder empresarial puesto que ahora los trabajadores y sus representantes pueden llegar a desempeñar una capacidad de veto o bloqueo hacia los contenidos de las propuestas propugnadas por los organizadores de la producción, de ahí que las decisiones finales requieran contar con el acuerdo íntegro de (los representantes de) los trabajadores, que codeciden o codeterminan así el funcionamiento de la empresa de forma conjunta con el capital, discutiendo e identificando las fuentes de fricción y promoviendo soluciones a los problemas técnicos y laborales (Cressey y Di Martino, 1991: 122). En cierto modo, supone una reificación pragmática de una perspectiva ideológica tendente hacia una mayor *democracia industrial*, en la que los propios trabajadores amplían su poder de decisión a materias que históricamente han quedado en manos de los organizadores de la producción, todo ello a través de una distribución (más) equitativa del poder organizativo entre capital y trabajo<sup>7</sup> (Russell, 1988), reconociéndose así no sólo el carácter conflictivo de su vínculo social expresado en un determinado sistema de relaciones industriales, sino

---

<sup>7</sup> En términos de estrategias sindicales, para que su participación en la codeterminación sea fructífera puede ser imprescindible su capacidad de articular una estructura de expertos internos y/o externos que apoyen y fundamenten los argumentos sindicales frente a la dirección, todo ello para proporcionar a los trabajadores y sus representantes recursos de negociación adecuados, de consulta e investigación respecto a los contenidos organizativos de las propuestas gerenciales.

fundamentalmente la necesidad de igualar a las partes dentro del contexto de la empresa en una economía de mercado capitalista.

**1.1.2. Materias estratégicas y procedimentales de participación:** Ahora bien, junto a estas posibles formas o procedimientos que pueden configurar las posibilidades y límites de una gestión participativa de los recursos humanos, el margen de actuación y maniobra que se reconoce al trabajo humano para influir en la organización y decisiones empresariales, para conocer y evaluar críticamente hasta qué grado los organizadores de la producción de una empresa establecen una distribución o delegación de su poder en favor de ‘sus’ trabajadores es necesario conocer el posible contenido al que están referidos los dispositivos participativos de *información, consulta, negociación o codeterminación*, es decir, **establecer sobre qué materias o dimensiones del funcionamiento empresarial pueden participar realmente los trabajadores.**

De esta forma, el considerar las materias en las que se produce la apertura del capital a la influencia del trabajo obedece a que existen ámbitos diferenciados de la empresa con niveles de relevancia o importancia diferentes entre ellos, entre los que podemos distinguir entre *materias estratégicas y materias procedimentales*:

1) Las *materias estratégicas* son aquellas referidas a ámbitos de decisión estructurales de la propia empresa, en las que ésta determina el alcance y contenidos de su actividad, tales como *diseño y definición de producto, mercados de actuación, políticas de inversión y de dividendos, procedimientos de contratación y retribuciones salariales, reducción de costes y presupuestos financieros* (Cressey y Di Martino, 1991: 174) y, sobre todo en lo referido a la organización del trabajo, *el diseño e introducción de nuevos equipamientos tecnológicos en el proceso de trabajo, la definición y construcción de las cualificaciones del trabajo humano y su distribución según una determinada división de la inteligencia productiva* (Freyssenet, 1980), en otras palabras, respecto a la *organización del proceso de trabajo*, materias o niveles que componen y han compuesto históricamente los ámbitos de decisión exclusivos del capital o de la dirección gerencial en su discrecionalidad organizativa: la determinación de los objetivos y medios globales o centrales de funcionamiento de la empresa.

2) Por otro lado, las que se han denominado como *materias procedimentales* están referidas exclusivamente al establecimiento específico de los *contenidos de las tareas prescritas* que deben desempeñar los trabajadores (en el caso de la investigación en que se basa este artículo los operadores de mecanizado y montaje de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta estudiadas en su trabajo de campo), al posible desarrollo de la *concepción y ejecución de los procedimientos de trabajo*; se considera una menor relevancia a estas materias procedimentales que a las materias estratégicas puesto que el contenido efectivo de las primeras depende en gran medida de las decisiones empresariales que configuran las últimas: la decisión de fabricar un determinado producto con unas características específicas y a través de un sistema de artefactos tecnológicos con una atribución de cualificaciones concretas y según una determinada concepción paradigmática sobre las posibles atribuciones del trabajo humano (de)limita enormemente el ámbito de influencia restante que puede dejarse a la definición de los procedimientos de ejecución de las tareas de los trabajadores.

Por tanto, la aplicación de una política participativa en la empresa a través de las formas de la información, consulta, negociación o codeterminación tiene una mayor intensidad y, por tanto un mayor carácter participativo y democratizador (redistribuyendo y reequilibrando el poder de toma de decisiones entre capital y trabajo), si esa apertura hacia la influencia de los trabajadores se refiere a esas materias estratégicas (por ejemplo, innovación tecnológica y organización del trabajo) que si tan sólo está referida a una materia procedimental, como puede ser reconocer la autonomía de los trabajadores para ejecutar con mayor libertad, aplicando su inteligencia de producción, sus tareas o procedimientos prescritos. Por tanto, conocer sobre qué tipo de estas materias se aplica alguna de las formas o dispositivos participativos permite comprender de manera más rigurosa el nivel o intensidad participativa promovida por una empresa, puesto que no es lo mismo, por ejemplo, que la empresa tan sólo consulte a los trabajadores sobre si es mejor para la calidad emplear un sonómetro para medir el ruido de una máquina a fabricar, que negociar y decidir conjuntamente con los trabajadores si una determinada nueva tecnología reduce o incrementa la cualificación de los operadores y su satisfacción con las condiciones de trabajo: ambos supuestos son participativos pero el alcance democratizador del segundo, y de sus efectos sobre las condiciones de actividad de los operadores, es muchísimo más intenso.

**1.1.3. El desenvolvimiento temporal de la participación:** Pero para evaluar el potencial y la intensidad de las políticas participativas implantadas como nuevo concepto productivo por una empresa, en este caso fabricantes de máquinas-herramienta, además de considerar el tipo de dispositivo y las materias de participación desarrolladas, es imprescindible complementar esa valoración con el **análisis del ámbito temporal en que se produce esa influencia de los trabajadores en las decisiones organizativas**. De esta forma, podemos distinguir otros tres niveles temporales en los que se puede producir la participación de los trabajadores:

- a) La **planificación** del objeto de cambio organizativo, en el que se establece el problema a solucionar según una determinada concepción sobre qué es lo que se pretende conseguir y teniendo en cuenta qué posibilidades de actuación y cuáles no se consideran pertinentes por aquellos actores relevantes dentro de la empresa con poder de toma de decisiones.
- b) La **selección** de una de esas posibilidades de actuación delimitadas en esa fase anterior de planificación con sus posibles resultados sobre el área de funcionamiento de la empresa a modificar.
- c) La **aplicación** de esa posibilidad seleccionada sobre las propuestas consideradas en la fase de planificación, evaluándose los resultados finales de su implantación sobre los objetivos perseguidos con la decisión organizativa.

También en estas fases temporales<sup>8</sup> existen diferencias en el grado de intensidad participativa que cada una de ellas representa, puesto que puede ser mucho mayor la influencia y el poder decisorio de los trabajadores si se permite o abre su participación en la fase de planificación, en la que se

---

<sup>8</sup> “La existencia de un foro institucional o de comités de discusión no garantiza en sí misma que exista una participación de alta calidad. En aquellos casos en los que se encuentran amplias referencias a la importancia de una implicación temprana y sostenida de los trabajadores sigue existiendo la necesidad de distinguir sistemáticamente entre las diferentes fases de la toma de decisiones y comprobar cómo a la fuerza de trabajo se le permite implicarse en cada una de esas fases” (Cressey y Di Martino, 1991: 152).

establecen tanto la forma de interpretar el problema organizativo como las posibles soluciones consideradas, que respecto a la fase de selección en que los trabajadores pueden tan sólo influir ya en unas opciones que ellos no han contribuido a proponer, o respecto a la mera fase de aplicación en la que el trabajo humano tan sólo puede evaluar los resultados de una opción organizativa impuesta o decidida por los organizadores de la producción: mientras que la participación de los trabajadores desde el primer momento de la planificación posibilita que sus intereses y perspectivas sobre el problema a solucionar sean tenidas en cuenta, su sola influencia posterior en la selección o en la aplicación última de la opción organizativa establecida en la planificación implica que los trabajadores deben adaptarse defensivamente a una configuración de sus condiciones de trabajo en cuyos aspectos esenciales no han podido participar ni modelar (Fröhlich y Krieger, 1990: 70)<sup>9</sup>.

En definitiva, considerando globalmente tanto *las formas o dispositivos de participación*, como *el tipo de materias abiertas a ella*, junto a *la fase temporal* en que se produzca, una política participativa o la implantación de una nueva forma de gestionar el trabajo humano en que la participación de los trabajadores se posibilite a través de una *‘decisión conjunta’ entre capital y trabajo sobre ‘materias estratégicas’ de la empresa y desde la fase de ‘planificación’ constituiría así un concepto productivo democratizador* que supondría una encarnación pragmática del reequilibrio de poder de toma de decisiones entre organizadores de la producción y trabajadores en la gestión de la empresa (un avance hacia una mayor nivel de *democracia industrial*; Lahera Sánchez, 2001: ):

*La mejor práctica participativa [más democrática, ALS] aparece cuando los trabajadores o sus representantes emplean la información sobre los planes de la dirección para jugar un papel activo en la configuración del cambio en la tecnología, el contenido del trabajo y su organización. La utilización de este ‘espacio de diseño’ no será ya más tan sólo una responsabilidad de la gerencia y los trabajadores y sus representantes podrán tomar sus propias decisiones informadas sobre lo que es ‘inevitable’ y lo que no (Levie, en Cressey y Martino, 1991: 149).*

Todo ello a través de la apuesta por la construcción de un orden de la producción basado en considerar que el trabajo humano debe desarrollar un rol central en el funcionamiento empresarial, dando lugar a unas relaciones industriales basadas en un vínculo social de cooperación y colaboración, dentro de la resolución, *que no eliminación*, del conflicto originario entre estos dos actores para la consecución simultánea y estratégica del interés de los trabajadores respecto a la mejora de sus

---

<sup>9</sup> Generalmente las gerencias o direcciones de las empresas enfatizan que la fase de *planificación* es una función técnica especializada cuya naturaleza y contenido cualificado no permite la participación de los trabajadores o sus representantes: es vista como referente a un conocimiento experto en términos exclusivamente técnicos y no humanos; de hecho, normalmente las decisiones de planificación y selección son tomadas por ingenieros, técnicos, diseñadores y directivos, que establecen y cierran así todas las opciones de reorganización del trabajo, por lo que la principal dificultad reside en la incapacidad de los operadores y sus representantes sindicales para

condiciones de trabajo y de los intereses empresariales en términos de producción y flexibilidad: mientras que en un paradigma organizativo **taylorista o tradicional** la información sobre los cambios organizativos a desarrollar por la dirección tan sólo se produce una vez definidos e, incluso, implantados, en un paradigma **democratizador** los trabajadores juegan un papel activo en su definición, introducción y aplicación (Shenkar, 1988: 67), actuando como un grupo relevante en la configuración de la organización y condiciones de su actividad, como si fueran organizadores de la producción.

Esta opción teórica o modelo democrático de participación será la base sobre la que se analizarán a continuación las diferentes propuestas al respecto desarrolladas por las empresas fabricantes de máquina-herramienta en la reorganización de sus procesos de producción en la segunda mitad de los recientes años noventa (1994-2000). Para abordar las dimensiones de análisis de las políticas de participación señaladas anteriormente (EPOC, 1996), es decir, *el origen, los objetivos y los resultados* de la apuesta de las empresas estudiadas por la participación de sus trabajadores, se interpretarán las características de ésta a través de la aplicación de esta matriz tridimensional en que se combinan *los dispositivos, las materias y las fases temporales de participación* para evaluar su intensidad y alcance, al tiempo que se recogerán las perspectivas y experiencias subjetivas de los trabajadores afectados respecto a sus expectativas sobre los cambios introducidos y su valoración en términos de mejora de sus condiciones de trabajo y de incremento de su autonomía o *soberanía productiva* (Kern y Schuman, 1988), de su capacidad de incrementar su control sobre el proceso de producción.

Ahora bien, esta apuesta implica metodológicamente que siempre sea necesario estudiar no sólo los discursos de los organizadores de la producción sobre la participación, sino, de forma central, las prácticas o contenidos *reales* de los dispositivos participativos implantados para poder establecer empíricamente el grado de participación efectiva de los trabajadores que se logra en una empresa o sector industrial. Será precisamente ésta la orientación de análisis que se empleará a continuación para comprender y explicar la implantación de políticas participativas de gestión de los recursos humanos en las empresas fabricantes de máquinas-herramienta estudiadas en el trabajo de campo de esta investigación. De lo que se trata no es de analizar tan sólo el contenido de los discursos de los organizadores de la producción (gerentes, directivos, ingenierías...), sino comprobar hasta qué punto esos contenidos son acuñados en la práctica en la organización y las condiciones de trabajo de los operadores, ya que tan sólo *desvelando* la distancia (*el trecho*) entre ese discurso gerencial (*lo dicho*) y los márgenes *reales* de participación abiertos (o cerrados) a los trabajadores (*lo hecho*) en una compañía será posible identificar y evaluar la mayor o menor intensidad de la participación implantada: “La exclusiva investigación de las estrategias empresariales de gestión del trabajo se

---

intervenir en la toma de decisiones lo suficientemente pronto como para incidir en los contenidos de los conceptos o formas de organización del trabajo (Deery, 1989: 124-125; 1992: 213-214).

realiza haciendo hincapié, especialmente, en las representaciones que se hacen de ellas quienes ejercen la función directiva del capital o aquellos que les aportan fundamentos doctrinales o propuestas operativas al respecto. No se reconstruye, pues, la historia concreta de las disciplinas fabriles, sino la configuración de aquellas imágenes que han desempeñado un papel modelador e integrador de tales prácticas” (Castillo Mendoza, 1991: 14).

A continuación, se presentan dos experiencias diferentes sobre participación de los trabajadores interpretadas críticamente a partir de esta propuesta metodológica de análisis de las políticas participativas de las empresas: A) una experiencia de *gestión participativa de los recursos humanos* en empresas fabricantes de máquinas-herramienta del País Vasco (1998-2003), que fue ampliamente investigada por el autor de este texto, y B) una experiencia histórica de un intento de avanzar en el desarrollo de la *democracia industrial*: el *Plan Corporativo* de los trabajadores de la compañía británica *Lucas Aerospace* en la segunda mitad de la década de 1970. La reconstrucción de ambas experiencias permite mostrar que bajo la categoría ‘participación’ se diseñan e implantan paradigmas organizativos y prácticas de reorganización del proceso de trabajo con objetivos, intereses, dispositivos y resultados distintos que dan lugar a ‘participaciones’ de diferente intensidad y con un mayor o menor rango de democratización efectiva de los centros de trabajo. Las reflexiones recogidas a partir de este momento tienen como objetivo mostrar la pertinencia del empleo de la propuesta metodológica de análisis recogida anteriormente en situaciones productivas y empresariales diversificadas

## **2. Una experiencia de *gestión participativa de los recursos humanos*: evaluación de las políticas de participación de los trabajadores en empresas fabricantes de máquinas-herramienta (1998-2003):**

Durante las décadas de 1990 y 2000, un número destacado de empresas vascas fabricantes de máquinas-herramienta (por arranque de viruta, como tornos, fresadoras, rectificadoras y centros de mecanizado) han desarrollado y diseñado nuevas formas de gestión empresarial, habiendo comenzado a aplicar dispositivos discursivamente participativos que han permitido aparentemente una modificación de las formas históricas con las que se había fabricado (mecanizado y, sobre todo, montado) este tipo de maquinaria. Estas pretendidamente novedosas estrategias han estado orientadas por los contenidos de las políticas diseñadas conjuntamente por el Gobierno Vasco (*Eusko Jaurlaritza*) y la *Asociación (empresarial) de Fabricantes de Máquinas-Herramienta* (AFM) para reestructurar este sector tras las sucesivas crisis cíclicas que ha sufrido en las últimas tres décadas, entre las que destaca su última recesión o depresión estructural de los años 1991-1993, cuyas consecuencias ha pretendido paliar esta acción pública y empresarial concertada (*Programa de Competitividad del Clúster de la Máquina-*

*Herramienta*). Este programa de reconversión industrial se ha basado en propiciar el establecimiento de nuevos objetivos productivos y de nuevas formas de organizar el trabajo y de gestionar los recursos humanos que permitan a las empresas enfrentar en mejores condiciones los nuevos caracteres del mercado mundializado (AFM, 1985 y 1990; Gobierno Vasco, 1992 y 1994; SPRI, 1994): todo ello mediante una estrategia productiva en que las empresas intentan reemplazar su tradicional fabricación de máquinas-herramientas seriadas y homogéneas (tecnológicamente maduras u obsoletas) por el diseño y producción de máquinas con mayores grados de adaptación ‘a medida’ a las necesidades de cada cliente y con avanzados dispositivos tecnológicos (controles numéricos de última generación, alta velocidad de mecanizado, diseño por cálculo de números finitos...) <sup>10</sup>.

En esta reestructuración sectorial, la participación de los trabajadores aparecerá como discurso justificador de las prácticas de transformación del contenido de las tareas y funciones a desempeñar por parte de los trabajadores (de mecanizado y montaje) de estas empresas, por lo cual parece imprescindible rastrear críticamente los intereses, objetivos e interpretaciones que los organizadores de la producción (gerentes, directores, ingenieros...) construyen en su definición de ‘participación’ para comprender y evaluar el alcance de las posibles mutaciones en la organización y condiciones de trabajo de sus operadores, así como las implicaciones en la modelación de los dispositivos de control gerencial sobre la fuerza de trabajo.

Serán los resultados obtenidos en el trabajo de campo y de terreno en los talleres de cuatro empresas, *Buruzagi* (fabricante de tornos y rectificadoras CNC), *Berritzaile* (fresadoras CNC), *Zuzendu* (tornos CNC) y *Eskulan* (fresadoras convencionales y centros de mecanizado CNC), las tres primeras en Elgoibar (Gipuzkoa) y la última en Vitoria-Gasteiz (Araba), los que se emplearán a continuación para interpretar críticamente los objetivos organizativos y productivos de estas políticas de gestión participativa de los recursos humanos <sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Tras la reconversión estructural del sector durante la pasada década, las empresas fabricantes de máquinas-herramienta de la economía vasca y española se caracterizan por tener un alto grado de capacidad e innovación tecnológica en comparación con otros sectores; por desarrollar una clarísima actividad exportadora (el 60-70% de la producción se exporta a países como Alemania, Francia, EE.UU., China...), siendo, por tanto, un sector muy competitivo internacionalmente; por estar conformado históricamente sobre capital autóctono (básicamente en Euskadi, donde se concentra más de las dos terceras partes de la producción); y por su importancia estructural al fabricar recursos técnicos que posteriormente emplearán otros sectores para producir sus bienes, con lo que una fabricación de avanzadas, potentes y fiables máquinas-herramienta supone introducir en la cadena productiva posibilidades de incrementos de productividad y calidad, multiplicándose global y económicamente los efectos y resultados productivos de este sector (*productor de productividad*).

<sup>11</sup> Se emplearon diversas técnicas de investigación, de carácter cualitativo y participativo, para acceder a los espacios y situaciones reales de trabajo de las empresas que se han seleccionado en el trabajo de campo de esta investigación: *análisis del trabajo*, *observación participante* y *entrevistas en profundidad*, que han permitido obtener una interpretación global sobre el origen, el desarrollo, la implantación y los resultados de las transformaciones organizativas en el diseño del trabajo humano en las empresas fabricantes de máquinas-herramienta analizadas. Se realizaron así 80 entrevistas en profundidad a organizadores de la producción, representantes sindicales y trabajadores, al tiempo que se reconstruyeron 8 puestos de trabajo, tanto de mecanizado como de montaje (Lahera Sánchez, 2000).



Para ello, se empleará la propuesta metodológica para la evaluación de la participación presentada más arriba, enfatizándose que el fenómeno de la participación debe ser estudiado en relación a su contenido efectivo, a la situación *real* de trabajo, y no exclusivamente mediante la consideración de las ‘etiquetas’ o definiciones que de ella dan tan sólo los organizadores de la producción, los objetivos y discursos definidos por las direcciones de estas empresas (Globerson, 1970: 252), es decir, es imprescindible considerar la participación como una realidad concreta y empírica para describir, evaluar e interpretar la forma particular en que se han construido las relaciones industriales, cómo se ha *fabricado* el orden y el consentimiento en la producción, así como rastreando las diferentes interpretaciones que los actores involucrados, organizadores de la producción y trabajadores, desarrollan para evaluar, desde su conflictiva posición construida sobre la salarización de la fuerza de trabajo, los contenidos y resultados de esas políticas participativas diseñadas gerencialmente (Cressey y Di Martino, 1991: 106-107).

## **2.1. Los *objetivos* gerenciales de la *gestión participativa del trabajo humano*: Autonomía e implicación en el trabajo de los operadores:**

Los organizadores de la producción de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta consideradas en el trabajo de campo de esta investigación han implantado durante los años noventa una política de ‘*gestión participativa de los recursos humanos*’ (Director de Recursos Humanos; Empresa Buruzagi), de la que se analizarán a continuación sus *objetivos*, siguiendo la propuesta metodológica defendida anteriormente para estudiar las políticas de participación de los trabajadores. Frente a la polisemia académica que el debate sobre la participación otorga a este concepto productivo, las direcciones de las empresas estudiadas clausuran su sentido y contenidos enfatizando tres dimensiones u objetivos interrelacionados a cubrir mediante su aplicación:

**1. La optimización de los resultados productivos:** Las directores e ingenieros de procesos de estas empresas conciben fundamentalmente la *participación* como un dispositivo de gestión del factor productivo que es el trabajo humano: como una forma de intentar emplear u obtener ‘óptimamente’ el trabajo efectivo a realizar por los operadores. Su fin último es lograr racionalizar la utilización de la fuerza de trabajo obteniendo mayor producción en una misma unidad de tiempo. Aparece así el carácter *racionalizador o productivista* de esta interpretación sobre la participación de los trabajadores en la empresa compartida por los organizadores de la producción. La participación es un concepto productivo que está esencialmente orientado a mejorar los resultados productivos de la empresa, que ahora se considera tan sólo pueden lograrse si se delega la toma de decisiones hacia el taller en lo referido a la gestión autónoma de su puesto de trabajo por parte de los propios operadores: frente a la organización del trabajo tradicional o taylorista en que era la propia dirección a través de la oficina técnica la que

concebía y controlaba exhaustivamente los procedimientos de trabajo y tomaba todas las decisiones sobre las formas de desarrollar los trabajos, se abre con estas políticas ese campo de decisiones a los operadores directos, que recuperan así la autonomía en la definición y realización de su trabajo, que había sido intentado ser expropiada históricamente en el sector a través de una intensa división de la inteligencia de trabajo (Lahera Sánchez, 2000: capítulos 4 y 5).

**2. La movilización de la inteligencia de producción del taller:** Para obtener en mejores condiciones esos objetivos productivos y de calidad, la participación aparece claramente integrada en un reconocimiento gerencial del (ahora) papel central del trabajo humano en los procesos de producción: en las políticas de reestructuración del sector en los últimos años aparece un marco axiológico (e ideológico) organizativo que respalda la utilidad para la empresa de los *métodos empíricos* contruidos y socializados culturalmente por los trabajadores. La participación busca movilizar esos yacimientos de conocimientos que se originan y regulan en el taller para incrementar la productividad y la calidad. Mientras que en los dispositivos organizativos tradicionales del sector se restringían las pericias y experiencias de los trabajadores mediante su especialización y a través del estancamiento de la cualificación de los operadores, todo ello para evitar su *soberanía sobre los ritmos de producción* (cronometrajes, trabajo a prima, destajos, especialización...), se pretende con estas nuevas políticas de participación que los trabajadores apliquen autónomamente esos conocimientos individuales y colectivos; se amplía así el espacio de discrecionalidad que esa organización tradicional del trabajo de corte taylorista había reducido (o intentado reducir) al mínimo: el reconocer la funcionalidad para la empresa de la autonomía de los trabajadores supone comenzar a reunir en éstos la concepción y ejecución de los procedimientos de trabajo:

*Pues un nuevo concepto de organización de la producción, un nuevo concepto de organización, un nuevo concepto de gestión de recursos humanos. Porque hay dos maneras de atacar las cosas: una en el sistema productivo y otra en el producto. En el sistema productivo se ha diseñado un sistema en el que vamos a delegar y a distribuir la decisión, los objetivos y la actuación: antes era el director industrial que tenía ahí abajo a 1000 tíos y te lo controlaba todo, entonces el elemento era un individuo más que de alguna manera aportaba operación, ahora no, aporta también opinión y decisión, y esto es un nuevo concepto. Ha habido que preparar todos los mecanismos para que eso sea factible, ¿cómo consigues que la persona se motive?, ¿cómo consigues que su opinión se materialice? Porque dices: muy bien, tú opina, tú di lo que piensas, pero luego hay que ponerlo en la práctica: ponlo en práctica tú mismo (Director de Investigación y Desarrollo. Empresa Buruzagi).*

Los operadores son considerados de esta forma *gestores cualificados* de la producción siempre que pogan en juego de manera integral su inteligencia de producción, su *subjetividad desarrollada* (Schumann, 1999: 84), es decir, su creatividad y pericias empíricas en el trabajo, a favor de los intereses de la empresa. Por otro lado, en términos de relación o vínculo *capital/trabajo*, para los organizadores de la producción la propia concesión o devolución de su autonomía al trabajo humano es la contrapartida, independientemente de que se plantee algún cambio en la retribución salarial, a que este

último ‘desvele’ sus conocimientos en el proceso de producción para beneficio de los objetivos empresariales. Por tanto, a este nivel, la participación es otra vez para la dirección tan sólo una herramienta o técnica de gestión productiva, que, efectivamente, puede conllevar una mejora en las condiciones de trabajo de los operadores, entendidas básicamente como autonomía, soberanía y discrecionalidad, pero que sólo tiene sentido como instrumento de racionalización y optimización del trabajo efectivo a obtener de los propios operadores: para obtener los máximos resultados productivos, facilitar la aminoración de los costes y lograr un efectivo control del trabajo, todo ello mediante la socialización de los operadores en una nueva lógica de la implicación que permita la movilización de sus saberes clandestinos en favor de la empresa<sup>12</sup>.

**3. La (re)construcción del orden en la producción:** Sin embargo, a pesar de que en términos de concepto productivo gerencial, la participación no se diferencia de otras técnicas o dispositivos de organización del trabajo, como la ampliación y el enriquecimiento de tareas, la rotación y los grupos (semi)autónomos de trabajo (Castillo, 1991; Kern y Schuman, 1988; Sandberg, 1995), de hecho la propia participación es el fundamento de estas últimas, su origen y configuración proceden de un ámbito productivo de mayor profundidad y relevancia. **La participación es la nueva forma que adopta la tradicional disciplina de control gerencial del trabajo humano en las empresas capitalistas.** La consciencia directiva de que la disciplina tradicional taylorista/fordista conlleva limitaciones tanto técnicas y de realización del capital, como laborales en términos de agudización del conflicto entre capital y trabajo, da lugar histórica y contingentemente, desde la crisis del modelo de acumulación de la segunda posguerra mundial con la extrema movilización obrera y los fenómenos de *alergia al trabajo*, a la búsqueda de nuevos dispositivos disciplinarios que no sólo fijen a los trabajadores al puesto (evitando el absentismo o la rotación), sino que al mismo tiempo logren reducir el conflicto industrial inmanente y permitan sincronizadamente lograr esos objetivos productivos mediante la movilización de la inteligencia de producción del taller; si se quiere, *la participación como disciplina tiene una fundamentación de totalización al pretender conseguir con una sola técnica disciplinaria los dos grandes puntos de confrontación entre capital y trabajo: la reducción del conflicto y el incremento de la extracción de trabajo efectivo de la mano de obra.* De esta forma, la participación en estas empresas del sector de fabricantes de máquina-herramienta supone los cimientos sobre los que construir un orden en la producción que supere el enfrentamiento tradicional con los trabajadores para que estos sustituyan su movilización contra el control directivo por su propia movilización de conocimientos en favor de los objetivos empresariales:

---

<sup>12</sup> “Lo participativo sería la vía elegida para limitar los efectos devastadores de una delimitación de tareas que impide toda difusión de los saberes y los conocimientos tácitos de los ejecutantes” (Linhart, 1990: 36).

*Tú, si tienes al trabajador en contra, no vas a conseguir nunca nada, nunca, nunca; podrás poner un sargento encima y que te ande un poco más deprisa, pero te la jugará, te la jugará, porque resulta que no hay una llave para apretar, no hay ni una el día que la necesites; te encuentras que si le tienes en contra, al día siguiente ya no están las cosas como estaban. **Tienes que integrarlo necesariamente.** Si el jefe de taller a su vez forma parte de un equipo y él a su vez está con los trabajadores, y les dice que nos estamos comprometiendo a esto y a lo otro, ¿hay posibilidad?, tendrá que negociar en el mejor de los términos los pactos que él se está comprometiendo: por mucho que él se comprometa si no tiene respuesta abajo, no tiene nada que hacer; al final es la suma de un montón de negociaciones. Las empresas que funcionan toman mucho tiempo en tomar una decisión, pero luego las negociaciones son muy rápidas: si tú tomas decisiones sin contar con la gente, la toma de decisiones es corta, pero la ejecución es eterna; entonces es mejor negociar mucho lo que haga falta, para que en la ejecución no haya problemas. Tú solo no puedes hacer nada, ¿vas a decretar que hay que sacar buena calidad?, y, si no sale, ¿qué?, no tienes más remedio. Porque puede no salir por simple contra, porque sí, '¿qué se habrá creído este cabrón?', y se ha acabado, un tío que no tiene interés, que le es igual. **Tiene que haber otra actitud constructiva, si no, no funciona** (Director Industrial. Empresa Buruzagi).*

Se podría hablar así, dentro de las mutaciones productivas que ha sufrido el sector de empresas fabricantes de máquinas-herramienta en la última década, de **la emergencia de un nuevo ciclo disciplinario en el sector** en que las formas de lograr el consentimiento de los trabajadores, “tanto de las formas desarrolladas y aplicadas por los portadores del capital para codificar y canalizar productivamente las capacidades de los hombres que somete a la consecución de sus necesarios objetivos, como de las prácticas (...) para influir sobre las condiciones de tal operación y sus resultados” (Castillo Mendoza, en Gaudemar, 1991: 9). Este nuevo ciclo disciplinario en este sector de fabricantes de máquina herramienta, que se ha comenzado a articular desde mediados de los recientes años noventa y sigue en proceso de construcción y perfeccionamiento, supone el reconocimiento por parte de los organizadores de la producción de que las anteriores técnicas o dispositivos tradicionales de controlar y organizar el trabajo no conseguían obtener el orden óptimo o la producción más racional(izada), apostando ahora por su sustitución a través de la propia participación como alternativa, lo que se intensifica con la adopción de la nueva estrategia industrial centrada en la fabricación de máquinas con mayores contenidos tecnológicos y con la apuesta por la calidad como imagen empresarial (Lahera Sánchez, 2000: capítulo 3).

Precisamente, los contenidos disciplinarios de la participación persiguen *la interiorización por parte de los operadores como trabajo humano de las necesidades productivas de la empresa y de los organizadores de la producción* (Gaudemar, 1991: 56): “La aplicación del principio de delegación aparece vinculada con la introducción (...) de fórmulas consideradas como potencialmente fructíferas para conseguir la interiorización imprescindible para el funcionamiento óptimo del orden productivo” (Dankbaar, 1989: 108-119). Todo ello se traduce en el desarrollo de muy diferentes fórmulas participativas por las que los trabajadores terminan asumiendo responsabilidades relacionadas con la regulación de su propia actividad laboral; y esto se realiza y promociona bajo el supuesto de que “la relación de trabajo dejaría de ser vista y vivida como un sometimiento alienante para transformarse en

adhesión a una obra común en la que los trabajadores participarían más intensa y productivamente” (Castillo Mendoza, 1991: 23; cursiva, ALS):

*Ya no sirve el ordeno y mando; el ordeno y mando te puede funcionar en un momento determinado, pero a ti lo que te interesa es que sin el ordeno y mando, sin decirle lo que tiene que hacer, que el tío te haga, lo difícil es que una persona haga lo que tú quieres: que haga pensando que ha sido idea de él, y ese es el mejor sistema, no te tienes tú que colgar medallas: tú sabes que aquella medalla te corresponde a ti, pero si tú crees que aquel operario porque se lleve esa medalla, le tienes contento, va a hacer lo que tú quieras, algo más, y te va a resolver un montón de papeletas, dale la medalla a él. Aunque sea tuya, dásela a él (risas) (Director de Mecanizados. Empresa Berritzaile).*

*El gran problema es el problema humano, y a las personas, sobre todo cuando asumen una responsabilidad dentro de la empresa, hay que hacer que comportan iniciativas y que las asuman casi siempre como propias, que no se te vea ni tu sombra, aunque tú seas el promotor de esa iniciativa, para que la asuman con todas sus consecuencias. Si no, lo normal es que la gente interprete las iniciativas ajenas como interferencias, aunque sea la dirección general la que las proponga. Eso es siempre positivo, significa transmitir autoestima al que está en el escalafón inferior. (Director Industrial. Empresa Buruzagi).*

*Creo que hay un medio que es fundamental: la formación. La gestión de los recursos humanos, pero cuanto más sepa y más cualificada sea la persona, en principio mejor, pero la motivación ¿qué?, por muy formado que esté si no está motivado... La motivación, el sentirse ligado con el tema, que es importante, que sus opiniones valen: tú miras aquí todas las empresas que están teniendo éxito, han conseguido que las personas se motiven, con cien mil conceptos de producción que al final van a bajar los niveles de gestión al ámbito más cercano donde se producen los hechos, ¡cuidado! con los objetivos claros, pero que la decisión de alguna manera se despliegue con objetivos y con decisión, por ahí va el tema. Si tú consigues que unos señores en un taller pequeñito, o una mini-fabrica, y consigues que tengan claros los objetivos, que se gestionen, que resuelvan sus problemas, aquello funciona (Director de Investigación y Desarrollo. Empresa Buruzagi)<sup>13</sup>*

De hecho, los ingenieros que conciben los procesos de trabajo relacionan directamente la *participación* con la ‘*motivación*’ de los operadores: motivados a implicarse en su trabajo, en movilizar esa inteligencia de producción tan valorada ahora empresarialmente, involucrándose en la consecución de los objetivos establecidos por la dirección, creando la noción de una especie de *comunidad industrial* (Smith, 1989: 44-46; Mills, 1948) basada en la comunicabilidad, la solidaridad, la integración y la cooperación (Linhart, 1997: 30-32)<sup>14</sup>, en que capital y trabajo no están enfrentados sino vinculados por

---

<sup>13</sup> En contadísimas ocasiones los organizadores de la producción hacen explícita la conexión entre ‘motivación’ y ‘salario’ al hablar tan sólo de recompensas psicológicas surgidas de la comunicación, las relaciones humanas, etc.: “La motivación: yo por una pieza de aquí a aquí cobro cien, y me pides que decida y haga mantenimiento preventivo y que además me reúna con el equipo de trabajo para dar mejoras... tiene que haber una motivación económica, de primar esa participación. Y claro dar importancia a la cualificación de las personas, al desarrollo profesional, otros conceptos de formación de las personas, otros conceptos de dinámica de grupos, o mecanismos de sugerencias” (Director Técnico de I+D. Empresa Buruzagi).

<sup>14</sup> “En nuestros programas de calidad participan casi todos nuestros empleados, los resultados tienen eficacia, no sólo en el aspecto monetario, sino también en el **aumento del compañerismo, el entendimiento mutuo debido a las actividades comunes**, en la satisfacción de los problemas solucionados y en el hecho de que **el lugar de**

la supervivencia de la empresa, que es a la vez la supervivencia de los trabajadores y de los poseedores del capital:

*El problema es el convencimiento de las personas: se trata de demostrar que el trabajador participa en la empresa. Se está hablando ahora de que falta algo cuando tratas implicar al personal en ese tipo de cosas, que falta un punto en el cual verdaderamente lo que le estás diciendo es que **en la empresa todos vamos en el mismo barco**, y se está empezando a barajar acciones de tipo social como reparto de beneficios. Es el romper el sistema piramidal y hacerlo plano. Que se gestionen ellos y que esté implicado en el proceso. En definitiva, se les ha implicado más en todos los aspectos, en cuanto al desarrollo del producto, en cuanto a la calidad, en cuanto a la responsabilidad, se les ha responsabilizado más de aquello que fabrican (Director de Mecanizados. Empresa Berritzaile).*

*Y lo demás es trabajar, es ambiente, es comunicación, es calidad, al final comunicación y calidad quieren decir asunción de responsabilidad de gestión haciendo participar a la gente (Director Industrial. Empresa Zuzendu).*

*La mejora continua consiste en que estés en el taller, en hablar con los operarios, que sepas comunicarte con ellos, hacerles ver que aportan soluciones, poner en práctica sus ideas, que sientan que se les tiene en cuenta, que inicien la rueda de la mejora (Director de Calidad e I+D. Empresa Buruzagi).*

Por tanto, se puede resumir cuál es la concepción y los *objetivos* de la participación que los organizadores de la producción desarrollan y aplican en las empresas fabricantes de máquinas-herramienta consideradas en el trabajo de campo de esta investigación afirmando que su gestión participativa de los recursos humanos es un claro exponente de una interpretación de carácter **integrador** sobre la apertura a los operadores de la toma de decisiones, es decir, como una técnica de gestión del trabajo humano que facilite la integración de los trabajadores en los intereses empresariales. El objetivo de esta participación se origina en relación a la búsqueda de una mayor legitimación empresarial, todo ello para asegurar la cooperación de los trabajadores, creando un sentimiento de implicación en un destino común, de manera que se persuade a éstos para conseguir su apoyo, no su resistencia: eso sí abriendo esa participación integradora exclusivamente, como se señalará más abajo, a materias de decisión vinculadas a la regulación de todo aquello referido a su puesto de trabajo, con fines exclusivamente productivos y de acceso a unos yacimientos de conocimiento contruidos en el taller tradicionalmente ocultos a la dirección, en los que la mejora de las condiciones de trabajo (autonomía) no son un fin en sí mismo sino tan sólo un medio productivo, un dispositivo, para optimizar el proceso de producción y la extracción de trabajo efectivo de la fuerza de trabajo. Se trata de lograr un incremento de la cooperación empresarial de la fuerza de trabajo, de una mejor forma de emplear su inteligencia de producción y de mejorar también las *actitudes* de los trabajadores (como nueva

---

**trabajo se convierta en un sitio agradable y cobre un sentido positivo”** (Gerente de Nissan Motor Co., en Senlle y Stoll, 1995: 94; negrita, ALS).

cualificación) (Cressey y Di Martino, 1991: 175): “Destaca como requisitos para una verdadera participación la *integración activa* de los individuos, *el compromiso*, *la responsabilidad y su carácter humanizante*”, definiendo la participación como “*los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción y funcionamiento*” (Aragón, 1998: 40-41; cursiva en el original).

Precisamente, estos objetivos gerenciales, la consecución del aumento de la implicación de los trabajadores en las tareas y funciones asignadas por los organizadores de la producción, se logra en las empresas fabricantes de máquinas-herramienta estudiadas a través de la articulación de una doble delegación de atribuciones<sup>15</sup> que *motiva* al trabajo humano representado por los operadores a desarrollar sus capacidades resolutorias de incidencias en la producción (Nielsen, 1992: 119-121):

a) **La autonomía en el trabajo:** Mientras en el modelo productivo anterior del sector la concepción de la producción queda en manos de la oficina técnica o de la ingeniería de procesos que controlan a través de la figura organizativa del encargado o del mando intermedio que los operadores desempeñen su trabajo ajustándose al procedimiento definido gerencialmente, con esta gestión participativa de los recursos humanos ese control se delega en los propios trabajadores: los operadores deben desarrollar, tal y como afirma el discurso gerencial, aquellos procedimientos que estimen oportunos según les indique su experiencia y sus conocimientos sobre cómo cumplir los objetivos o tareas que se les adscriben. Se les devuelve así una autonomía que tradicionalmente les había sido restringida al máximo, como única forma de lograr hacer accesibles para la dirección la inteligencia de producción poseída, creada y socializada por el trabajo humano en su actividad diaria en el taller. Se trata de ampliar los espacios de decisión y actuación de los operadores para que su discrecionalidad individual y colectiva les lleve a mejorar las piezas que mecanizan y las máquinas que montan. Al mismo tiempo, este incremento de autonomía supone incrementar la amplitud de las tareas de los trabajadores de taller, que comienzan a ‘encargarse’ de las funciones indirectas anteriormente responsabilidad de otro tipo de operadores y departamentos, así como de los propios encargados tradicionales: las funciones de aseguramiento o control de calidad pasan a ser realizadas por los propios conductores de las máquinas o por los montadores, que deben cerciorarse de que los resultados de sus operaciones cumplen los más estrictos requisitos de calidad; también son responsables de desarrollar el mantenimiento preventivo de sus máquinas, herramientas y medios de trabajo sin depender de otros

---

<sup>15</sup> La apuesta gerencial por la delegación de prerrogativas hacia la participación de los trabajadores supone que ahora los organizadores de la producción afirman que “las estructuras jerárquicas tradicionales son ineficaces, al separar la toma de decisiones de su ejecución, y extremadamente caras al incorporar varios niveles de dirección que aportan poco valor añadido. La especialización consistente en definir las tareas, los puestos de trabajo y las funciones de la forma más rigurosa posible produce inflexibilidad el lugar de la flexibilidad cada vez más necesaria. La burocracia, con su énfasis en las normas y los procedimientos, promueve el control y el acatamiento a expensas del compromiso y la cooperación imprescindibles para una mejora continua” (EPOC, 1996: 10).

operadores, lo que teóricamente permitiría mantener la fluidez del proceso al no tener que parar la producción para los incidentes menos graves que los trabajadores pueden ahora decidir solucionar por sí mismos:

*Que tengan que realizar el trabajo con la menor supervisión posible porque eso quita recursos de otra serie de gentes. No es lo mismo que estés tú escribiendo, que me preguntes a mí si la raya la tiene que poner aquí o allí. **Estamos hablando de calidad, de competitividad y de rentabilidad y ahí es donde realmente adquieren relevancia los equipos humanos.** Puedes tener una máquina que te dé un micrón de precisión, pero como no tengas a nadie que sepa que es un micrón, pues difícilmente vas a conseguir las precisiones que te piden (Director de Formación. Instituto de Máquina-Herramienta.)*

*Quizás hay una tendencia a dotarle de más autonomía a la gente; antes siempre el concepto de encargado de taller estaba más arraigado, que conocía muy bien el proceso, podía resolver las dudas, llevaba o conducía a los especialistas de montaje o de mecanizados. Pero en cuanto más nivel van teniendo de cualificación de los operadores, los montadores, parece que estas figuras se están cuestionando cada vez más, el tema de los encargados. Parece que se tiene que entrar ahora más en el propio proceso; entonces el concepto de jefe de equipo es distinto del de encargado. El jefe de equipo es alguien que está en el equipo y trabajando él mismo, que es un poco responsable, que es distinto del encargado. Yo creo que por ahí puede haber una revolución, que además se está dando también en otros subsectores afines al de fabricación de máquina-herramienta. Lo único que se requiere para eso es aumentar el nivel de competencias de los jefes de grupo y de los trabajadores de planta para que puedan ser ellos los responsables autónomos y llevar esa producción. Se trata de dar formación a los empleados para poder asumir esa responsabilidad (Técnico de Formación en I+D. Instituto de Máquina-Herramienta).*

**b) El autocontrol del operador:** Ahora bien, ese incremento de autonomía y ampliación o enriquecimiento de tareas hacia funciones indirectas con una cualificación diversificada, implica que los propios trabajadores se responsabilizan ahora de mayor número de decisiones y de los resultados productivos a los que den lugar:

*Ahora yo soy el responsable de la calidad de mis piezas. Antes lo importante era la cantidad, mucho más cuando tienes tiempos cronometrados y tienes que hacer un número determinado de piezas. El cronometraje se lleva mal con la calidad (Operador de rectificadora convencional nº2. Empresa Eskulan).*

*Aquí tenemos que verificar y medir porque arriba son muy estrictos y para que va a haber otro que mida arriba, si aquí abajo lo puedo hacer yo (Operador de grupo de montaje de fresadora CNC nº 2. Empresa Berritzaile).*

Esto supone también que la fluidez o entorpecimiento de la producción se dejaría gerencialmente cada vez más en manos de los trabajadores de taller, que deberán responder así de la situación de su trabajo en cada momento y explicitar los problemas que surjan y los modos de operar que permitan su superación:

*El autocontrol es un proyecto nuevo, que implantamos el año pasado en un área piloto y lo estamos extendiendo, se trata básicamente de dejar la confianza en el operario y darle la*



*capacidad de parar un proceso y de decidir sobre el proceso que está haciendo, cosa que, aunque parece muy lógica, antes no era así porque el que decidía si un proceso se puede parar o interrumpir una fase, o que algo no vale, era el inspector o el de control de calidad; entonces el autocontrol te cambia la filosofía y pretende involucrar al operario de máquina dándole la capacidad y la formación, de manera que lo que haga él sea capaz de certificar que va bien, que se supone, y luego darle la capacidad de que si algo sale mal pueda pararlo y notificarlo. Hasta ahora la filosofía era hacer, medir la primera pieza a veces, y el resto que venga el detrás y que lo descubra. Normalmente nuestro caso es que los errores se descubren en las últimas máquinas, o ya una vez que se controlan al final, porque todavía se controlan las piezas al final. Lo que no hacíamos era atacar de raíz el problema y darnos cuenta tarde de los problemas, y se funcionaba así porque a la gente se le ha enseñado así: que él fabrique y que no piense nada, que lo haga porque luego ya vendrá otro que le controle. A eso hay que darle la vuelta inmediatamente porque si no nos sale todo un batallón de inspectores en cada máquina y además algo que el que está haciendo debe garantizar porque para algo está ahí, el que está en una máquina debe garantizar que el trabajo que hace, lo hace bien y no hace falta nadie más que diga que está bien, y si él dice que está bien, está bien, y si dice que está mal, está mal (Director de Mecanizados. Empresa Buruzagi).*

Este *autocontrol* se relaciona con la calidad y con la *mejora continua* puesto que lo que los organizadores de la producción buscan con la participación y la autonomía sintetizadas en este autocontrol es disponer de la experiencia del operador para conocer como afrontar los problemas productivos que puedan surgir en el taller, siendo el propio autocontrol el que permite delegar la toma de decisiones en el operador y que éste se convierta en un *solucionador de problemas cualificado*, debiendo posteriormente poner esas soluciones y sus contenidos a disposición del resto de los trabajadores y, finalmente de la empresa<sup>16</sup>: “que participen más y mejor” (Director de Recursos Humanos; Empresa Buruzagi):

*Ahora es hacerse dueño y gerente de su trabajo, es decir, él garantiza que eso que hace está bien hecho, y eso va unido a que si garantizamos un proceso por escrito y se hace bien, que él cumpliendo ese proceso, si el proceso es capaz, porque a veces las piezas no salen bien no porque el operario las ha hecho mal, que también puede ser, o porque la máquina no sea capaz o que el útil que tiene fabricado cause errores, o que las herramientas causen errores; hay que analizar todo eso y garantizar, que siendo el proceso capaz y siguiendo una serie de pautas que están establecidas con él, **porque claro él es el que más sabe**, él haciendo así garantiza eso y además, con los controles que se meten en ese proceso, él lo dice, lo apunta y lo certifica, y eso va a misa, no hay nadie que por detrás le dé el visto bueno a eso. Se hace responsable de seguir ese proceso, y las etapas se han intentado hacer con ellos, involucrándoles a ellos: se les dice que hay que hacer el proceso de esta pieza en esta máquina, ¿cómo vamos a hacer?, pues así o así, **garantizando que todo se haga bien a la primera** (Director Industrial. Empresa Zuzendu).*

Sintetizando, el *autocontrol* como dispositivo de participación tendría como objetivo último la acuñación en los operadores, a través de la valoración de su autonomía y conocimiento experto, una nueva *actitud cualificadora* que origine su ‘implicación entusiasta’ (*enthusiastic involvement*) en los

---

<sup>16</sup> Esta perspectiva gerencial supone compartir una visión ‘optimista’ sobre la participación: “la participación permitirá desplegar y desarrollar la productividad del trabajador, su creatividad e implicación en tanto que las

objetivos empresariales (Graham, 1995: 95) de manera que no sea necesario una supervisión detallada de su actividad, eliminando esos costes tradicionales y los históricos conflictos laborales disciplinarios: el operador se autocontrola, se *autodisciplina* y se *vigila* al comprometerse a trabajar correctamente desde el principio. De hecho, antes de recoger una interpretación crítica sobre los contenidos reales de estas políticas de gestión participativa de los recursos humanos, es necesario tener en cuenta que tanto sus objetivos, dispositivos y prácticas se *fabrican* en términos de modelar al trabajo humano de manera que se transformen también sus caracteres: tan sólo se puede hablar gerencialmente de participación en cuanto a que los operadores, la fuerza de trabajo, debe implicarse mediante el desarrollo de una nueva *actitud* hacia su trabajo, hacia el proceso productivo y hacia la empresa (respecto al capital); *actitud* que queda reflejada en la consecución de un factor humano con las siguientes cualificaciones o *habilidades sociales* (Sarriés, 1994: 115-116) :

- a) **Involucrado** con las decisiones productivas de los organizadores de la producción,
- b) **Participativo** en la definición de mejores procedimientos y formas de sacar el trabajo,
- c) **Colaborador** al máximo con su disponibilidad de conocimientos y saberes en esos objetivos,
- d) **Flexible** en el sentido de ‘adaptarse’ a los continuamente cambiantes demandas de la empresa, rotando y colaborando donde se le necesite. En definitiva,
- e) **Confiado e integrado en la empresa**, lo que permite superar el conflicto entre capital y trabajo a través de la interiorización de una interpretación integradora sobre los ‘intereses armónicos’ en el seno de su compañía<sup>17</sup>.

Se puede afirmar así que la participación como nuevo concepto productivo desplaza los criterios de cualificación desde las aptitudes (conocimientos formales y tácitos) a las propias *actitudes comportamentales* de los trabajadores: “así trabajadores *cualificados* serán aquellos *confiados, implicados o integrados* en los valores empresariales o en los objetivos que orientan” (Castillo, 1998: 182-183), es decir, ‘*la actitud como aptitud*’, mayor responsabilidad y unidad en el interior de la empresa<sup>18</sup>.

*La actitud positiva de cara a los cambios que se están introduciendo es fundamental, tanto por parte del comité de dirección, de los encargados, como a nivel de mano de obra directa. La gente rebelde es la que siempre quiere hacer valer sus iniciativas sin esperar a que haya un consenso en su área, y ahí a veces la única solución es prescindir de una persona si no quiere*

---

nuevas tareas y funciones requieren más responsabilidad y son más ‘intelectuales’” (Cressey y Di Martino, 1991: xiv).

<sup>17</sup> Se trata de “lograr un consentimiento de carácter activo, efecto de la interiorización de los objetivos del capital por vía de la implicación, más o menos consciente, de su materialización” (Castillo Mendoza, en Gaudemar, 1991: 22), con lo que el operador superaría la tradicional insatisfacción o *alienación* respecto a su actividad de trabajo al integrarse *comunitariamente* en los intereses empresariales, que son ahora también los suyos, debiendo estar ‘satisfecho’ de colaborar en un objetivo común que beneficia a todos los actores. Se intenta gerencialmente *fabricar* una (re)socialización ideológica integradora del conflictivo trabajo humano.

<sup>18</sup> “En la relación salarial, el obrero no vende solamente su fuerza productiva, **vende también su sumisión a unas normas de comportamiento**” (Gaudemar, 1991: 121; negrita, ALS).

*integrarse en un proceso de cambio de este tipo* (Director de Recursos Humanos. Empresa Buruzagi).

*El tipo de operario que nos demandan las empresas es que esté cada vez más preparado, que sea más competente y que lo sea en menos tiempo. Eso sí, cuando te definen el perfil de una persona que quieren incorporar a la empresa, te lo definen muy deficientemente: 'quiero uno muy bueno, **que no me dé problemas y que tenga dedicación casi familiar a la empresa**, que tenga más de veinte años para que ya esté mínimamente formado, **que eche horas y trabaje en fines de semana**, igual le **preocupan menos las cualificaciones reales**. Nos piden operarios con características de trabajo generales, que son **básicamente de comportamiento y de personalidad**, después vienen las técnicas* (Director de Formación. Instituto de Máquina-Herramienta).

*El operario o el trabajador se involucra en su realización y, por otra parte, al operario se le está dando información continuamente sobre cómo debe realizar su trabajo y cuáles son los criterios que hay que tener en cuenta a la hora de realizar ese trabajo. Se está dando y se está viendo que solamente con el cambio de actitud del personal ya se consiguen resultados mucho mejores, ya no es "me cago en la mar, me ha venido mal está pieza", no, el tío coge y analiza qué pasa con esa pieza y plantea qué habría que hacer para que esa pieza no siga mal. Es un cambio actitudinal que se está dando y se está exigiendo, se exige a la gente que cada vez se responsabilice más, y la gente a la que se da herramientas y foros para poder realizar mejor su trabajo está respondiendo pero que muy bien* (Técnico de Formación en I+D. Instituto de Máquina-Herramienta).

Es aquí donde se hace más evidente que, como señalamos anteriormente, la participación, tal y como es entendida en estas empresas, es el nuevo dispositivo para crear no sólo ese nuevo orden productivo disciplinario, sino también el nuevo vínculo social entre capital y trabajo (una tecnología social de disciplinamiento). Sus relaciones industriales girarían así hacia una nueva estructura por la que la articulación tradicionalmente conflictiva entre estos dos actores empresariales acaba siendo reducida a una técnica de armonización de intereses en términos de reconocimiento 'patronal' sobre el papel central del 'obrero', de ahí la centralidad de las técnicas comunicativas y discursivas que pretenden dar voz (o simularlo) a los trabajadores para que se consideren partícipes del funcionamiento empresarial (de ahí la conexión de esta gestión participativa de los recursos humanos con la creación de mejores *relaciones humanas* en el ámbito de los talleres). Se intenta generar individuos y colectivos de trabajadores ganados para los intereses de la empresa, que compartan una cultura común, manteniendo sus motivaciones para inventar, innovar y progresar (Linhart, 1990: 42).

En definitiva, la 'participación' (en el discurso gerencial de los organizadores de la producción) se reduce en estas empresas a ser un sinónimo de motivación de los trabajadores para lograr su mayor implicación en el proceso productivo de manera que pongan a disposición de los objetivos empresariales sus saberes y pericias, todo ello mediante la amplitud de los tradicionalmente constreñidos márgenes de su autonomía y el enriquecimiento de sus tareas, lo que da lugar a la construcción de un nuevo orden en la producción mediante la emergencia de un nuevo ciclo

*disciplinario basado en el autocontrol de los comportamientos del propio trabajo humano, que mediante su reconocimiento gerencial como factor cualificado de producción permite construir las relaciones industriales no en el conflicto sino en la confianza mutua*<sup>19</sup>.

Por tanto, desde una perspectiva crítica, los objetivos gerenciales a satisfacer por esta gestión participativa *no suponen ningún avance hacia el reequilibrio del poder organizativo detentado por el capital en favor del trabajo humano (democracia industrial)*, sino tan sólo la manipulación de éste para que acepte sin conflicto su propia autoexplotación. La participación sería tan sólo aquello que los propios discursos transmitidos por los organizadores de la producción hacen evidente: una técnica disciplinaria que integra a los trabajadores en sus definiciones sobre los objetivos productivos y empresariales, vinculando al trabajo humano y su inteligencia productiva. No pretenden construir un nuevo orden industrial basado en compartir el poder organizativo y de policía, sino buscar una nueva legitimidad compartiendo partes muy concretas de esa discrecionalidad inmanente del capital<sup>20</sup>; tan concretas como que las direcciones empresariales subrayan ‘innegociablemente’ la necesidad de conectar esta modernización del trabajo con la eficiencia, con su mejor adaptación a la incertidumbre del mercado, mientras la discusión sobre la codeterminación en materias estratégicas, la democratización del trabajo, no es nunca incluida o considerada gerencialmente como ámbito de participación (Altmann, 1992: 364-365)<sup>21</sup>, todo lo cual se enfatiza al reconstruir heurísticamente tanto el origen y los contenidos de los dispositivos de gestión participativa del trabajo humano en estas empresas analizadas.

## **2.2. El origen *no-participativo* de la participación de los trabajadores en empresas fabricantes de máquinas-herramienta:**

El caracterizar las políticas participativas desarrolladas en las empresas fabricantes de máquinas-herramienta estudiadas como prácticas empíricas centradas en emplear ésta como un concepto productivo que permite mejorar los resultados productivos y de calidad del proceso de trabajo mediante la consecución de la implicación empresarial de los trabajadores para que apliquen su inteligencia

---

<sup>19</sup> “Una de las razones ofrecidas para explicar el continuo interés en la participación es que puede buscarse, iniciarse e, incluso, fallar con escaso coste en términos organizativos. La participación parece tener una ‘negatividad cero’; puede resultar exitosa y obtener resultados decididamente positivos para la organización, mientras que si falla lo hace a tan pequeño coste que posiblemente permite obtener ‘puntos’ para la imagen de una ‘gerencia preocupada y progresista’” (Cressey y Di Martino, 1991: 178).

<sup>20</sup> “Se trata así de descubrir los modos de interiorización de la disciplina que permitan al capitalista, manteniendo en sus manos las claves del poder, preocuparse más por los aspectos técnico-económicos de los procesos del capital, transfiriendo a los propios trabajadores la responsabilidad de las funciones disciplinarias a través de fórmulas participativas” (Castillo Mendoza, en Gaudemar, 1991: 15).

<sup>21</sup> En términos de conflicto, lo importante es la competitividad, la mejora de las condiciones de trabajo son un *efecto colateral* secundario y prescindible cuando así lo definan los organizadores de la producción.

productiva manteniendo su disciplina mediante el reconocimiento de su autonomía se enfatiza al rastrear tanto *el origen y los contenidos* de esa participación, como su grado de *intensidad* en relación a *las materias* empresariales sobre las que se abre la participación de los trabajadores y el posible *ámbito temporal* en que se produce, siguiendo la propuesta metodológica de análisis recogida en el primer epígrafe de este artículo:

**1. Origen ‘racionalizador’:** El origen de esta gestión participativa de los recursos humanos ha estado, en el caso de estas empresas fabricantes de máquinas-herramienta, exclusivamente en manos de las direcciones y sus ingenierías de producción: la decisión de aplicar los nuevos conceptos productivos en los talleres, desde el enriquecimiento de tareas, pasando por la polivalencia y la rotación (Lahera Sánchez, 2000: capítulos 4 y 5), han sido decisiones gerenciales en las que los trabajadores o sus representantes sindicales no han intervenido (Cole, 1985: 567). Es por esto que, en la formulación de los diferentes dispositivos participativos analizados, la definición de los problemas productivos a contemplar (productividad y calidad), las alternativas de resolución consideradas (mantenimiento de la organización tradicional del trabajo o su sustitución por prácticas enriquecedoras) y la construcción definitiva de esas nuevas técnicas en la situación real de trabajo (sus normas, procedimientos y regulaciones) tan sólo han sido modelados por las interpretaciones e intereses de las direcciones empresariales, con lo que éstas ‘monopólicamente’ han definido la *agenda* de las transformaciones productivas a acuñar en el trabajo humano, mientras que éste ha quedado al margen y sin posibilidad de introducir en esa definición y selección de alternativas sus propias perspectivas e intereses, básicamente la mejora de las condiciones de trabajo y los contenidos de su posible recualificación. Por todo ello, los dispositivos participativos han adquirido o han sido modelados y configurados como ***técnicas racionalizadoras*** (o *productivistas*) de gestión de los recursos humanos, es decir, exclusivamente como herramientas para extraer mayor trabajo efectivo de la fuerza de trabajo, siendo tan sólo su orientación *humanizadora* un elemento axiológico secundario y, claramente, sacrificable si para esas direcciones, que han centralizado hegemonícamente la toma de decisiones, se pusiera en peligro la consecución de sus objetivos productivos (Graham, 1995: 127):

*Una cosa es que tengan autonomía, que puedan decidir cómo hacer las cosas con sus trucos y eso, pero no que cada uno haga lo que le dé la gana. Hay un procedimiento, unos criterios de calidad y los pasos para conseguirlo, no todo es posible, deben respetar las cosas, con más responsabilidad y autonomía, sí, pero dentro de un orden. La producción es la producción (Jefe de Mecanizados. Empresa Zuzendu).*

Por tanto, respecto a esta dimensión, es la producción y no la humanización del trabajo la que justifica empresarialmente la participación, que, como toda herramienta, puede ser desechada si no permite obtener aquello para lo que ha sido diseñada.

**2. Participación sin negociación:** Esta centralización directiva de la toma de decisiones a través de la cual tanto se interpreta como se transforma la realidad productiva se refuerza al considerar que las formas de implantación de estos *dispositivos* participativos no se han realizado abriéndolos a una *negociación* o, incluso, a la *codecisión* entre gerencia y trabajadores a través de sus representantes sindicales o comité de empresa, formas en que éstos podrían haber planteado sus propuestas alternativas (si las hubiera), sus interpretaciones y sus intereses u objetivos a conseguir con la posible gestión participativa; por el contrario, la construcción de la participación proviene de las formas ‘menos participativas’ de relación entre capital y trabajo, así como de la propia *no-participación*: las gerencias de la totalidad de las empresas fabricantes de máquinas-herramientas que han formado parte del trabajo de campo de esta investigación tan sólo han **informado** a los representantes de los trabajadores de que se iban a iniciar los cambios en las formas de organizar su trabajo, de cuáles serían sus contenidos definitivos (y, por tanto, no abiertos a negociación) y de sus objetivos y desarrollo temporal: proceso pasivo que implica *real y efectivamente* una débil participación, al no garantizar a los trabajadores protección o influencia en las transformaciones organizativas (Cressey y Di Martino, 1991: 148); ni siquiera esta gestión participativa se ha basado en la mínima apertura a la **consulta** de las opiniones y argumentaciones (no necesariamente contrarias) de los trabajadores y sus representantes sobre las opciones organizativas a implantar *unilateralmente* por los organizadores de la producción<sup>22</sup>:

*Con el comité se ha contado muy poco hasta ahora, no se ha contado lo que se tenía que contar. Congeniar en las ideas es la clave, pero en esta empresa las ideas son imperativas. Primero deben dialogar e informarnos sobre los cambios, diciéndonos qué es lo que quieren hacer, porque si no nos dicen que es lo que quieren hacer, yo no puedo saberlo, pero si me explicas lo que quieres hacer, pues el comité daríamos una opinión y unas ideas, nos podemos confundir como todo el mundo, pero con nosotros no se ha contado para eso (Comité de Empresa. Empresa Berritzaile).*

*Nosotros siempre nos enteramos después de hechas las cosas, no las efectuamos nosotros; los cambios organizativos los efectúa la dirección, nos los presentan y nosotros los soportamos o damos nuestro apoyo o crítica, pocas veces porque no sabemos qué criticar a lo que se va haciendo, junto con los aportes que salgan del debate donde surge alguna cuestión (Comité de Empresa. Empresa Zuzendu)<sup>23</sup>.*

---

<sup>22</sup> En el *Convenio Colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa* (1997-1998), en los artículos referidos a la participación de los trabajadores a través de los delegados de empresa y las secciones sindicales tan sólo se reconocían el dispositivo de la *información* como forma participativa fundamental (Art. 59) y la *consulta* en lo referido a la introducción de nuevos sistemas de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías y a la organización del trabajo (Art. 49 y Art. 58); una situación similar era recogida en el *Convenio del Metal de Araba* (1997-1999), en que *información* y *consulta* son los dispositivos fundamentales de participación (Art. 43, 45 y 48) en materias similares, al igual que ocurre en los distintos *Pactos de Empresa* firmados anualmente por las representaciones sindicales de las empresas *Zuzendu*, *Berritzaile* y *Eskulan*.

<sup>23</sup> Es necesario insistir de nuevo en este punto que el papel activo a desempeñar por trabajadores y sindicatos requiere la configuración de una estructura de expertos internos y consultores externos que apoyen y orienten la capacidad de decisión sindical, junto a la disponibilidad de recursos temporales, documentales y de

Por todo ello, se puede afirmar o enfatizar que en gran manera las políticas y dispositivos de gestión participativa de los recursos humanos desarrollados en el sector de empresas fabricantes de máquinas-herramienta se basan en su construcción y aplicación a partir de, si no de la **no-participación**, sí de una participación mínima en que tan sólo se informa a los trabajadores de lo “que se les viene encima” (Comité de Empresa; Empresa Eskulan), pero sin que a éstos se les abra un espacio desde la dirección de negociación y consulta en que puedan contraargumentar e integrar sus intereses (la mejora de las condiciones de trabajo y cualificación) en una toma de decisiones concentrada y centralizada en el capital (Graham, 1995: 137):

*Lo que es contradictorio es que nos digan que es el trabajador el que tiene el conocimiento, que de él deben provenir las sugerencias, que nos impliquemos y luego, sin embargo, no tengamos los instrumentos para poder participar, además no hay un dinamizador de los grupos: parece que incluso la oficina técnica y los jefes de arriba que nos proponen los cambios, no los cuentan para que estemos contentos, pero luego no creen realmente en ellos y no los apoyan ( Operador de fresadora CNC nº 1. Empresa Berritzaile).*

*Lo más normal es que las iniciativas partan de arriba para abajo, a no ser que ese trabajo en equipo, ese debate esté abierto entre los que estemos en el equipo y surja la iniciativa nueva o las propuestas, pero si no hay ese debate ni nada, sino que de sirena a sirena estés simplemente trabajando, eso es un poco mutilador, te quedas en tu trabajo, cada uno sabe que tiene que hacer un trabajo, lo hace lo mejor posible y dentro de su mejor confort y adiós, porque incluso muchas veces ve que sus iniciativas van al bagaje de otros, generalmente mandos, una idea que tenga un trabajador de primera línea igual la medalla se la ha llevado su jefe de equipo, y todo ese tipo de cosas coartan a las iniciativas (Comité de Empresa. Empresa Berritzaile).*

*Opiniones se dieron, pero al final se hizo lo que ellos quisieron, se han hecho reuniones y se han expuesto muchas cosas, pero se ha hecho lo que la gerencia ha querido y lo que ha mandado al encargado (Comité de Empresa. Empresa Eskulan).*

**3. Participación de ‘baja intensidad’:** Cuando se presentaba al inicio de este artículo la propuesta metodológica de esta investigación para el análisis de las políticas participativas en las empresas, uno de los ejes fundamentales de discusión se refería al tipo de *materias* o contenidos sobre los que se puede desarrollar la propia participación. Para un paradigma crítico que aboga por el reequilibrio del poder organizativo entre capital y trabajo, un avance democratizador en las relaciones industriales, depende de que la vinculación de los trabajadores se realice también y esencialmente en la toma de decisiones referidas a las *materias estratégicas* del funcionamiento empresarial, tales como la política de inversiones, la utilidad social de los productos a fabricar y su mercado, el diseño o selección de una determinada tecnología de carácter recualificador, las medidas de reducción de costes, etc. Para esta perspectiva, una participación centrada exclusivamente en las *materias procedimentales* referidas a la

---

investigación adecuados, así como el acceso a la información directiva estratégica (Cressey y Di Martino, 1991: 149).

modificación de la organización del trabajo a través de cambios en la especificación y contenido (enriquecido) de las tareas, supone únicamente una participación de ‘bajo nivel’ y ‘no-democrática’ (European Participation Monitor, 1997) puesto que, por un lado, oculta la posibilidad ideológica de abrir a la *autogestión* del trabajo humano esas funciones estratégicas ‘detentadas’ por el capital a consecuencia del proceso histórico de asalarización y construcción de la economía y sociedad de mercado capitalista y, por otro lado, implica la manipulación de los comportamientos de los propios trabajadores para que se impliquen y movilicen sus conocimientos a favor de unos objetivos en cuya definición no han podido participar realmente y además conllevan el incremento de su explotación al interiorizar un orden productivo impuesto hererónomamente<sup>24</sup>.

Pues bien, desde este paradigma las políticas participativas desarrolladas por las empresas *Zuzendu*, *Buruzagi*, *Berritzaile* y *Eskulan* durante los años noventa podrían denominarse como apuestas de *baja intensidad* puesto que tan sólo se han referido, precisamente, a lograr la implicación participativa de sus trabajadores en el diseño y elaboración de los procedimientos de trabajo para aprovechar sus métodos empíricos y conocimientos tácitos en la consecución de la nueva lógica productiva de fabricación de máquinas con mayor valor añadido, mayor contenido tecnológico, y mayor adaptación a las necesidades productivas de los clientes, decisión estratégica en la que los trabajadores o sus representantes sindicales no pudieron intervenir al estar clausurada su definición por parte y en favor de la propia dirección y su ingeniería de procesos como organizadores de la producción (Durand, 1998). A esta baja intensidad se añade el origen racionalizador o productivista de esta gestión participativa de los recursos humanos y la ausencia de negociación de sus definiciones y contenidos analizadas anteriormente: origen no-participativo que ha dado lugar en estas empresas en que en términos *temporales* la participación de los trabajadores sólo se haya producido al nivel de la *aplicación* de los dispositivos de organización del trabajo puesto que su *planificación* y *selección* ha sido decidida de antemano por la dirección; de esta manera, los trabajadores deben adaptar y adaptarse a los contenidos ya definidos gerencialmente, lo que en realidad limita su espacio de maniobra o autonomía a la hora de gestionar participativamente sus puestos de trabajo, como único ámbito donde se les abre esa implicación<sup>25</sup> (Findlay, 1992: 82).

---

<sup>24</sup> “Esto no quiere decir que la participación no tiene un efecto, sino que ese efecto es limitado y está segmentado. La participación no se comprueba en materias como salarios, esfuerzo, retribuciones o condiciones contractuales, ni tampoco en materias globales de la empresa como planificación, inversión, en asuntos que configuran la futura dirección de la empresa. La participación parece actuar más en materias de cambios reorganizativos, tales como la formación, la organización del trabajo, el diseño de puestos, y como respuesta a las necesidades [gerenciales] de aceptación laboral del cambio (...) Existe una clara división entre materias relativas al puesto de trabajo (*job related*) y materias relativas a la empresa (*business related*). La participación parece ser más fácil y habitual en las primeras que en las últimas” (Cressey y Di Martino, 1991: 179-180).

<sup>25</sup> La participación en la planificación no ha existido o ha sido meramente informativa, con lo que aparece un desequilibrio de poder entre dirección y trabajadores al no poder participar éstos en las áreas claves de decisión: no tienen control sobre el marco de la orientación del cambio, sólo pudiendo negociar los efectos de las decisiones tomadas por los organizadores de la producción y sus contenidos.



En conclusión, al analizar la construcción, el desarrollo y la implantación de las políticas de gestión participativa de los recursos humanos en las empresas fabricantes de máquina-herramienta se evidencia que la participación de los trabajadores es tan sólo una apuesta exclusivamente directiva cuyos fines *racionalizadores* se basan efectivamente en una nueva interpretación o paradigma organizativo que reconoce ahora la centralidad del trabajo humano como recurso de fiabilidad y calidad del proceso de producción, como agente cualificado a través de la puesta en juego de unos conocimientos experienciales anteriormente proscritos por los organizadores de la producción, pero que al mismo tiempo desarrolla esa participación como un dispositivo disciplinario cuyo fin principal es lograr la creación de un orden de la producción que reduzca el conflicto industrial mediante la acuñación en los trabajadores de comportamientos y actitudes de colaboración, confianza y compromiso con la empresa, todo lo cual se pretende conseguir con la propia participación de los trabajadores tan sólo en lo referido a los contenidos de sus propios puestos de trabajo directos, manteniendo en exclusiva la dirección el resto de las áreas empresariales de gestión y el control sobre la producción, pero, eso sí, con nuevos dispositivos disciplinarios (Clegg y Wilson, 1991: 253-256). No se trata ni de avanzar en la democratización de las relaciones industriales ni tampoco fundamentalmente de humanizar las condiciones de trabajo de los operadores y su recualificación en este sector, sino de emplear los *nuevos conceptos productivos* y la propia participación como una nueva técnica gerencial al servicio de los objetivos e intereses del capital<sup>26</sup>; no supone, por tanto, un cambio trascendente de la forma en que se construyen las relaciones industriales en las empresas, del vínculo social entre capital y trabajo, sino de una actualización disciplinaria que, mediante la delegación de una parte muy limitada del poder organizativo en los trabajadores mediante su autonomía procedimental y soberanía temporal, logra mantener el orden en la producción y reducir el conflicto industrial<sup>27</sup>: manteniendo el control del capital sobre el trabajo humano<sup>28</sup>, sin reequilibrio real del poder asimétrico entre ambos actores productivos<sup>29</sup> (Fantasia, Clawson y Graham, 1988).

---

<sup>26</sup> La participación se produce tan sólo en la *ejecución* de las decisiones y no en su *concepción* o formulación (Cole, 1985: 560).

<sup>27</sup> Críticamente, puesto que la participación y la autonomía tiene que ver con la autodisciplina y no con el control real del proceso de producción por parte de los trabajadores, este enriquecimiento del trabajo industrial supone una adaptación del paradigma organizativo taylorista a las nuevas condiciones de la incertidumbre del trabajo para la reproducción del capital, dando lugar a una nueva forma de racionalización que explota los conocimientos del *obrero colectivo* antes clandestinos (Smith, 1989: 43-44).

<sup>28</sup> La posibilidad de que las direcciones renuncien a su derecho de policía y organización para que los trabajadores organicen su trabajo y la producción a cambio de incrementar su productividad no se ha dado como tal, como compromiso entre capital y trabajo (Durand, 1998: 186), sino que tan sólo se han perfeccionado los dispositivos gerenciales de control del trabajo humano.

<sup>29</sup> “De nuevo existe un chocante grado de correspondencia entre las actitudes de directores y representantes de trabajadores: todos ellos demandan más participación. Donde hay una diferencia entre las actitudes de estas

### 3. Una experiencia de *democracia industrial*: El frustrado *Plan Corporativo* de los trabajadores de la compañía *Lucas Aerospace*:

La compañía británica Lucas Aerospace a comienzos de los años setenta era una de las empresas más importante a nivel europeo en diseño, fabricación y comercialización de equipamientos aeroespaciales y aeronáuticos de tecnología avanzada de uso civil y militar centrados en el campo de la ingeniería (motores, fuselajes, componentes electrónicos y mecánicos de control, sistemas de ignición y de combustible...). Proporcionaba empleo a más de 18.000 trabajadores en 15 fábricas a lo largo de todo el Reino Unido. Aproximadamente, más de la mitad de su actividad estaba relacionada con la producción militar de aviones de combate y de sistemas de misiles (fundamentalmente para la OTAN), aunque también poseía intereses en tecnologías de usos médicos. La empresa se había formado, bajo presiones gubernamentales, por la concentración de otras pequeñas compañías del sector para crear un gran conglomerado aeroespacial que compitiera en mejores condiciones con otros fabricantes europeos y mundiales. A comienzo de la década de los años setenta, y a medida que avanzaba la crisis industrial del modelo de acumulación de la segunda posguerra mundial, la compañía comenzó a reducir sus resultados empresariales en lo que también influía el descenso del conflicto sobre el que se basaba la *guerra fría* y la carrera armamentística, todo lo cual afectaba fuertemente la rama de producción militar de Lucas, que era la más importante en términos organizativos, de empleo y producción dentro del grupo. Ante esta situación, la empresa comenzó a diseñar una política de ‘adelgazamiento’ (*downsizing*) y reestructuración consistente en clausurar varias fábricas británicas y concentrar sus recursos productivos en las restantes, lo que implicaba la pérdida o destrucción de aproximadamente el 20% de los puestos de trabajo, entre los que se incluían los de los ingenieros de diseño y fabricación con mayor categoría funcional y de cualificación en la compañía (especializados en aerodinámica, análisis estructural y de presión; ingeniería mecánica, eléctrica, electrónica e hidráulica; servomecanismos y mecánica de fluidos...) y no sólo los tradicionales oficios industriales de los trabajadores directos de taller, todos ellos en un sector caracterizado por ser altamente cualificado en su conjunto, con fabricaciones especializadas y muy segmentadas en cuanto a productos y demandantes (flexibilidad técnica, prototipos y producción en series mínimas) (Wainwright y Elliot, 1982: 16-26).

Ante esta propuesta, los trabajadores comenzaron a establecer estrategias de respuesta ante una política diseñada y decidida por la empresa unilateralmente, en la que no se abrió la posibilidad de participación a los representantes de los trabajadores y tan sólo se les ‘**informó**’ de las medidas de cierre

---

partes sociales en respecto a la extensión de la participación. Los directores están satisfechos con la forma de la consulta. Los representantes sindicales, de otro lado, demandan enfáticamente más implicación en la introducción de nuevos procesos y en sus impactos en el centro de trabajo. Particularmente desean estar más involucrados en la planificación, donde precisamente las direcciones son reticentes a abrir una mayor participación” (Cressey y Di Martino: 1991: 177).

y despido de una parte importante de la fuerza de trabajo a lo largo de la primera mitad de los años setenta.

Su primera medida fue configurar un *comité de empresa conjunto* (*Lucas Aerospace Shop Stewards Combine Committee*) en el que se agruparán todos y cada uno de los comités de trabajadores de las diferentes fábricas británicas de Lucas Aerospace para negociar conjuntamente tanto sobre los ‘impactos’ que las políticas empresariales pudieran tener individualmente en cada fábrica, como a nivel del propio grupo globalmente: esta medida sindical pretendía, por tanto, articular una ‘solidaridad’ de todos los trabajadores independientemente de su centro de trabajo concreto y categoría (ingenieros, técnicos, oficios industriales, aprendices y administrativos) para movilizarse simultáneamente en respuesta a la solicitud de cualquiera de los trabajadores de cualquiera de las fábricas. De hecho, los orígenes del *comité conjunto* procedía de la larga tradición sindical británica en el sector aeroespacial: en el caso de Lucas, ya durante los años sesenta, los trabajadores de diferentes sindicatos y categorías funcionales habían comenzado a coordinar sus negociaciones frente a la dirección única del grupo, normalmente con el objetivo de evitar que las subidas salariales de una categoría se hiciera a costa de otras, agrupando así a los representantes de diferentes fábricas y puestos de trabajo.

Precisamente a comienzos de 1972 la efectividad de esta ‘solidaridad intercentros’ se puso a prueba cuando los trabajadores de la fábrica de Lucas en Burnley iniciaron una huelga de trece semanas en protesta por la propuesta de la compañía de reducir salarios y eliminar empleos, movilización que fue rápida y exitosamente seguida por el resto de centros de trabajo de la empresa, que, además de convocar mítines de apoyo a los trabajadores huelguistas, practicaron paros estratégicos en diferentes fábricas que maximizaron, como reconoció la empresa una vez aceptadas las demandas sindicales, las pérdidas de Lucas con un mínimo coste salarial para los trabajadores (Cooley, 1982). Sin embargo, junto a esta creación de ‘*comité de empresa conjunto*’, es necesario enfatizar que los sindicatos que agrupaban a los ingenieros de diseño y producción, la fuerza de trabajo más cualificada y normalmente menos reivindicativa por su estable y cualificada situación en las empresas, fueron unos de los agentes más activos en la defensa del empleo (de ‘su empleo’) y en contra de la política de adelgazamiento y reestructuración de Lucas Aerospace, destacando su apuesta por superar la tradicional respuesta defensiva ante la racionalización empresarial por parte de los sindicatos, por lo que en marzo de 1974, el *comité conjunto* aprueba por unanimidad incluir en su agenda de presión y negociación “la supuesta necesidad de una política de reducción de personal” (Wainwright y Elliot, 1982: 34-76), así como el establecimiento de una base técnica para el desarrollo y modernización de las cualificaciones de los trabajadores aeroespaciales, lo que incluía una propuesta de diversificación de la compañía hacia otros sectores de producción que permitiera superar el debilitamiento del negocio militar, mantener al máximo la actividad de la empresa y su fuerza de trabajo (Cooley, 1982: 98).

**De esta manera, la base de actuación del *comité conjunto* comenzaba a superar el funcionamiento tradicional de las reivindicaciones sindicales centradas en cuestiones salariales, de**

categorías y de desempleo, al añadir no sólo las materias referidas la recualificación, sino también a las *materias estratégicas* de definición de producto, lo que suponía abordar un ámbito tradicionalmente detentado por la dirección de la empresa y que históricamente nunca había sido objeto de negociación, ni se suponía que pudiera serlo al formar parte de las prerrogativas ‘indiscutibles’ de los organizadores de la producción en una economía de mercado capitalista, como señalaba uno de los portavoces del *comité conjunto*:

*Debemos insistir en que los talentos y pericias de nuestros miembros podrían usarse en toda una gama de productos que la industria aeronáutica es más que capaz de manejar. Podríamos reducir la inseguridad que ha ensombrecido a la industria durante años y comenzar a proporcionar a la fuerza de trabajo un verdadero sentido y dirección. Podríamos expandir el rango de productos que la industria produce, comprometiéndonos con productos socialmente útiles, como medios de transporte públicos avanzados. Estaríamos en una posición de crear una industria donde la cualificación y talento de nuestros miembros se usen completamente y, de manera más clara, en interés de toda la nación (Combine News, septiembre de 1974, en Wainwright y Elliot, 1982: 83).*

A partir de todo esto, la presión de la racionalización y el adelgazamiento organizativo propuestos por la dirección de Lucas Aerospace empezaron a ser enfrentados por los trabajadores de una manera totalmente novedosa en la historia de la compañía: los trabajadores a través de su *comité conjunto* comenzaron a plantear sus propias propuestas industriales a la gerencia de manera que su pretendida reducción de empleo fuera imposible si se le presentaban nuevos nichos de mercado que garantizaran tanto los resultados empresariales de Lucas como la necesidad de mantener el empleo y su recualificación para poder abordar esos nuevos productos rentables para la empresa. Los trabajadores planteaban no sólo abrir la negociación, su participación, ante las tradicionales políticas no-participativas de la empresa, sino que fundamentalmente demandaban que esa participación se refiriera a las *materias estratégicas* de inversión, introducción de tecnología, diseño y definición de productos y organización del trabajo (Wainwright y Elliot, 1982: 85), materias que, como se ha ido señalando a lo largo de este capítulo, iban mucho más allá de los principios de la *gestión participativa de los recursos humanos* que ya en esos años comenzaban difundirse. El *comité conjunto* apuntaba a una profundización de la *democracia industrial* al calor del debate sobre la reducción del personal, señalando una nueva perspectiva sobre las relaciones industriales que defendía la participación cualificada y relevante de la fuerza de trabajo en la toma de decisiones empresariales, basada, por tanto, en un reparto simétrico del poder organizativo entre trabajadores y dirección.

Los fundamentos de esta movilización implicaron que los trabajadores a través del *comité conjunto* decidieran, a comienzos del año 1975, plantear un ‘plan corporativo alternativo’ al plan

empresarial, centrado este último en el cierre de fábricas, concentración productiva y reducción del personal, como una propuesta sindical para reorganizar la empresa y sus objetivos productivos, es decir, **como una apuesta que desde la participación se orientara a la democracia industrial de manera que los trabajadores no sólo gestionaran su trabajo sino que definieran los parámetros fundamentales de gestión de la empresa.** De hecho, la concreción efectiva de este movimiento de *democratización industrial* fue la propia definición de una ‘producción socialmente útil’ como objetivo empresarial de Lucas Aerospace, frente a su producción militar y armamentística ‘socialmente regresiva’, que fue definido por Mike Cooley, uno de los ingenieros de diseño que lideró el propio *comité conjunto*:

*Creo que la única forma en que los trabajadores podemos implicarnos en un plan corporativo podría ser si lo diseñamos en una manera que se enfrente al objetivo de beneficio privado de la empresa y que, por el contrario, hable en términos de ‘beneficio social’. Por ejemplo, no dejando que se elimine la fabricación de máquinas de diálisis que la empresa pretende con la venta de Bradley’s<sup>30</sup>. Otro ejemplo, tomar la tecnología que se emplea para fabricar los estabilizadores de los alerones de los aviones y hacer que esos pequeños mecanismos puedan usarse para fabricar pulmones artificiales para personas discapacitadas. Si proponemos estos productos beneficiosos socialmente, ¿qué podrá decir la empresa entonces?. Es en esta fase del juego cuando podríamos ver quién controla realmente la industria. Creo que es un insulto para nuestra cualificación e inteligencia que podamos producir un Concorde y no suficientes calentadores de parafina para todos los ancianos pensionistas que mueren de frío. Tenemos que considerar todos estos elementos ahora que vamos a hacer nuestro Plan Corporativo. Desde mi punto de vista, la única forma en que podemos hacerlo sería en una manera que sea completamente independiente de la empresa (Cooley, en Wainwright y Elliot, 1982: 85).*

Los trabajadores creían que si no definían el ‘plan alternativo’ la empresa continuaría con sus planes racionalizadores sin tener en cuenta sus intereses, que serían sacrificados si no conseguían desarrollar su propuesta alternativa. Al mismo tiempo, el *comité conjunto* suponía que avanzar con su ‘plan alternativo’ basado en fundamentalmente en criterios económicos diferentes a los de la dirección de Lucas Aerospace implicaría un claro conflicto, por lo que se acordó proponerlo dentro de la negociación colectiva con la empresa como fórmula de participación y codecisión (Wainwright y Elliot, 1982: 86); de ahí que el *comité conjunto* centrara su propuesta de diversificación productiva de la

---

<sup>30</sup> Una de las divisiones de Lucas Aerospace, Bradley’s, fabricaba material médico en el que destacaba la producción de máquinas de hemodiálisis para enfermos de riñón, siendo líder en este nicho tan especializado y

compañía en productos que fueran además de socialmente útiles rentables para la compañía, mientras aquellos que no fueran rentables podrían ser mantenidos públicamente al satisfacer necesidades sociales urgentes, destinando los fondos públicos para adquisición de armamento a gasto social en esos productos (Wainwright y Elliot, 1982: 111).

Durante todo el año 1975, el *comité conjunto* comenzó a diseñar su ‘plan alternativo’, a pesar de que alguno de sus miembros (las fábricas de Willesden y de Hemel-Hempstead) consideraban, precisamente, que esta práctica, la gestión de las materias estratégicas de la empresa, estaba muy lejos de las funciones legítimas de un sindicato, a lo que se añadía el carácter ‘político’ de sus propuestas sobre una nueva forma de organizar la sociedad y el consumo en las economías desarrolladas. Para dar forma al ‘plan alternativo’, el *comité* requirió información a cada una de las fábricas sobre su tamaño, la maquinaria, la composición de la fuerza de trabajo y el contenido de sus cualificaciones, así como, en particular, sobre qué tipo de productos socialmente útiles podían producir y sobre formas alternativas de gestionar las fábricas a partir de esas instalaciones y su cualificación colectiva (Wainwright y Elliot, 1982: 88), todo lo cual implicaba que los trabajadores comenzaran ahora a ser ‘planificadores’ de la producción y no sólo ‘ejecutantes’, así como a pensar cómo utilizar sus cualificaciones y máquinas de forma socialmente beneficiosa. A partir de la información suministrada por los diferentes centros de trabajo se inició el diseño del ‘plan alternativo’, cuyo principal estímulo se basó en la determinación colectiva de los trabajadores de evitar los despidos, realizando por su cuenta una ‘investigación de mercado’ sobre nuevos productos que el *comité* consideraba podían ser económicamente producidas por Lucas sin necesidad de eliminar empleo (y que permitieran sustituir el carácter bélico-militar de la compañía).

En enero de 1976 se presentó finalmente el ‘plan corporativo alternativo’ (*Lucas Worker’s Alternative Corporate Plan for Socially-Useful Products*) de los trabajadores y del *comité conjunto*, en el que, como cualquier plan empresarial, se presentaban los objetivos y estrategias de la empresa en un periodo de alrededor de cinco años, así como los intereses de los trabajadores a negociar con la compañía: su principal diferencia respecto al plan de racionalización definido por la dirección de Lucas, centrado en el incremento de los dividendos y del precio de sus acciones, era que el plan sindical tenía como objetivos centrales luchar por puestos de trabajo “seguros, útiles y dignos que permitieran aprovechar al máximo las cualificaciones que ahora eran desperdiciadas y recualificar las categorías inferiores de trabajadores de la empresa, todo ello para fabricar productos que ayudaran a resolver problemas sociales” (Wainwright y Elliot, 1982: 98)<sup>31</sup>. En general, el ‘plan alternativo’ suponía un

---

con escasa competencia; sin embargo, dentro del plan empresarial de la compañía, esta división iba a ser vendida a una empresa multinacional.

<sup>31</sup> La síntesis ideológica de esta propuesta suponía que los trabajadores de Lucas no sólo estaban amenazados por las políticas de reducción del personal, sino que muchos de ellos rechazaban usar sus cualificadas pericias en fabricar aeronaves militares y armas destructivas mientras podían contribuir a satisfacer múltiples necesidades

informe entregado a la dirección de la compañía donde se analizaban: a) los problemas y necesidades de los trabajadores de Lucas Aerospace como consecuencia de los cambios mundiales en la industria aeronáutica; b) un listado de las necesidades sociales que los recursos de la empresa podían ayudar a resolver; c) una detallada propuesta de los productos, los procesos de fabricación y el desarrollo del empleo que podían colaborar en la satisfacción de esas necesidades sociales: “la industria aeroespacial es un claro ejemplo de la fractura que existe entre lo que la tecnología puede proporcionar y lo que realmente proporciona para satisfacer una amplia gama de problemas humanos” (*Combine Committee Plan*, en Cooley, 1982: 84-105). Desde esta perspectiva, para el *comité conjunto* la definición de un ‘producto socialmente útil o beneficioso’ implicaba que: el producto no desperdiciara energía y materias primas, ni en su fabricación ni en su uso; que pudiera ser fabricado en un proceso intensivo en mano de obra para evitar el desempleo estructural; y que el producto permitiera ser fabricado mediante formas (antropocéntricas) de organizar el trabajo ‘no-alienantes’ ni autoritarias, permitiendo vincular tareas teóricas y prácticas en puestos de trabajo que desarrollaran la creatividad humana y la satisfacción en el trabajo (Wainwright y Elliot, 1982: 107).

Dentro de estos objetivos, junto a la importancia fundamental de evitar la pérdida de empleo que la reestructuración del sector aeronáutico implicaba, el *comité conjunto* destacaba la pérdida de cualificación e interés que los puestos de trabajo de este sector habían ido sufriendo en las décadas anteriores mediante la fragmentación incrementada de las tareas a realizar tanto por ingenieros como por trabajadores de taller y a través de la intensificación de los tiempos y ritmos de fabricación con base en paradigmas organizativos tradicionales o tayloristas (Wainwright y Elliot, 1982: 100), de ahí que la estructura discursiva de las medidas propuestas en el ‘plan alternativo’ suponían también un rediseño de los puestos de trabajo de manera que evitara la descualificación y se lograra la modernización (en el sentido *antropocéntrico* de esta investigación) de las condiciones de trabajo de los operadores humanos: “implantar un programa de desarrollo de los trabajadores en que la cualificación y las habilidades tanto de técnicos como de trabajadores directos sea continuamente empleada en equipos/grupos de producción integrados, donde toda la experiencia y el sentido común del taller esté directamente relacionada con el concimiento científico del personal técnico” (*Combine Committee Plan*, en Cooley, 1982: 85), de manera que se establecieran políticas de recualificación y formación de los trabajadores puesto que, en su “punto de vista, la totalidad de la fuerza de trabajo, incluyendo operadores semicualificados y cualificados, es capaz de formarse en puestos de trabajo que pudieran aumentar ampliamente el contenido de las actividades a realizar por ellos” (*Combine Committee Plan*, en Cooley, 1982: 101).

---

sociales no cubiertas. Así mismo, esta perspectiva será el origen en 1978 del ‘Centro a favor de Sistemas Industriales y Tecnológicos Alternativos’ (*Centre for Alternative Industrial and Technological Systems-CAITS*) formado por los trabajadores del propio *comité conjunto* y por académicos simpatizantes que se mantiene activo en la actualidad (a nivel británico y europeo) en la investigación y actuación en las áreas de la innovación

Precisamente, para lograr el mantenimiento del empleo y la recualificación de los puestos de trabajo se planteaba la fabricación de los siguientes productos ‘útiles o beneficiosos socialmente’: 1) Equipamiento médico: equipos de diálisis fijos y ‘portátiles’, sistemas de control de pulmones artificiales (procedentes de la tecnología de control aeronáutica), sistemas de ayuda a los discapacitados con ceguera (procedentes de la tecnología de radar para aterrizajes sin visibilidad), vehículos para facilitar la movilidad de enfermos de espina bífida, sistemas de soporte vital para ambulancias; 2) Tecnologías energéticas alternativas: desarrollo de bombas de calor eficientes y económicas, desarrollo avanzado de células solares (ya fabricadas por Lucas) para energía doméstica barata, molinos eólicos de generación de energía eléctrica (a partir del diseño aerodinámico de rotores y hélices de los aviones y helicópteros); 3) Tecnologías de transporte: desarrollo de un nuevo tipo de trolebús eléctrico para el transporte público urbano en carretera y raíles indistintamente, motores híbridos electricidad/gasoil para automóviles menos contaminantes, sistemas de frenado avanzado para incrementar la seguridad de los ferrocarriles; 4) Equipamiento oceánico: válvulas de operación y control de oleoductos marinos, submarinos de reducido tamaño para reparaciones sumergidas, telecontrol y controles remotos humanos para operaciones oceánicas (desarrollo de las pericias humanas en vez de su eliminación por robots submarinos). Además, todos estos productos pretendían vincular estas tecnologías avanzadas con las capacidades humanas para proporcionar equipamientos (*antropocéntricos*) centrados en las necesidades de productores y usuarios que evitaran su descualificación o sustitución maquínica (Wainwright y Elliot, 1982: 107).

Finalmente, y a pesar de la difusión pública del ‘plan alternativo’ y de su importante apoyo sindical y ciudadano en las zonas donde se situaban las fábricas de Lucas Aerospace, la dirección de la compañía negó la viabilidad financiera de las propuestas sindicales y rechazó que “los trabajadores les dijeran qué hacer puesto que poseían el derecho a gestionar Lucas y decidir dónde emplear sus recursos” (Cooley, 1982: 110), al tiempo que tampoco los trabajadores lograron finalmente el apoyo del Gobierno laborista (mediante la posible nacionalización de la compañía para garantizar la transformación de sus objetivos militares en civiles), con lo que el ‘plan alternativo’ fracasó al no lograr ser puesto en práctica a pesar de las movilizaciones obreras, habiéndose mantenido el poder organizativo de la dirección que impidió su puesta en marcha (al igual que había hecho décadas antes, ya que un número importante de los ‘productos socialmente útiles’ propuestos por los trabajadores suponía recuperar investigaciones y patentes desarrolladas tras la II Guerra Mundial por la propia Lucas Aerospace para su diversificación industrial hacia producciones civiles y que, sin embargo, no había desarrollado más allá del nivel de prototipos al mantener su carácter básicamente militar). Sin embargo, a pesar de que la gerencia de Lucas procedió a su racionalización mediante la reducción de personal, en algunas fábricas el *comité*

---

tecnológica, la organización del trabajo humano, las relaciones industriales y la mejora de las condiciones de vida y trabajo (CAITS, 1998).



*conjunto* logró reducir su impacto original e incluso el desarrollo local (muy) limitado de algunas de las propuestas contenidas en su ‘plan alternativo’<sup>32</sup>.

Ahora bien, a pesar de su fracaso, lo interesante de esta experiencia del ‘plan alternativo’ en la compañía Lucas Aerospace, cuya repercusión pública nacional e internacional fue destacada en la segunda mitad de los años setenta, es que ejemplifica y refleja una interpretación sobre la participación de los trabajadores centrada en la consecución de una amplia *democracia industrial* frente a los contenidos mucho más limitados de la *gestión participativa de los recursos humanos* de origen gerencial; de esta forma, siguiendo de nuevo el *marco de análisis* sobre la participación presentado anteriormente en este capítulo, la propuesta participativa planteada por los trabajadores de Lucas a través de su *comité conjunto* se puede interpretar a partir de las siguientes características:

- a) **El origen de la participación** procede de la propia propuesta autónoma de los trabajadores, del trabajo humano y no del capital representado por la dirección, siendo sus objetivos prioritarios el mantenimiento de su empleo y su recualificación, mientras son tan sólo secundarios (como herramienta negociadora) los intereses de rentabilidad de la compañía, de ahí que la participación definida por el *comité conjunto* pretenda ‘antropocentrar’ la organización del trabajo como un fin en sí mismo, como un derecho laboral inalienable, frente al interés ‘productivista’ que el enriquecimiento del trabajo tiene en la ‘gestión participativa de los recursos humanos’. Junto a esto, este origen sindical o ascendente de la participación defendida por los trabajadores de la Lucas Aerospace supone también optar por abrir no sólo un proceso negociador, sino por su implicación efectiva en el diseño de los contenidos de la ‘agenda’ organizativa, que pretende ser ampliada a *materias estratégicas* del funcionamiento empresarial y no sólo a *materias procedimentales*, con lo que los trabajadores adquirirían una posición de poder o capacidad organizativa decisoria similar a la del capital.

- b) La consecución de esta posición se fundamenta en la defensa por parte de los trabajadores de un **paradigma organizativo** no sólo *humanizador* al reclamar la recualificación y autonomía de los trabajadores en el desarrollo de su actividad de trabajo y la modernización de sus condiciones de trabajo, sino fundamentalmente ‘*crítico*’ al estar orientado por una perspectiva basada en la construcción de una profunda *democracia industrial*, que no se limita exclusivamente a la gestión autónoma del puesto de trabajo por parte de los operadores como establecen los paradigmas de la *gestión participativa de los recursos humanos*, sino que aboga por el reequilibrio efectivo del poder asimétrico entre capital y trabajo, de manera que los trabajadores puedan participar también en la gestión de la propia empresa, en

---

<sup>32</sup> A finales de los años noventa, casi veinticinco años después de esta experiencia, Lucas Aerospace fue adquirida completamente por la multinacional aeronáutica norteamericana TRW.

la toma de decisiones estratégicas de su funcionamiento y su futuro, materias y dimensiones vetadas y clausuradas precisamente en aquellas apuestas unitarias de gestión de los recursos humanos.

- c) De hecho, ese reequilibrio democrático es la base que permite a los trabajadores diseñar su ‘plan corporativo alternativo’ como herramienta para establecer como **objetivos y razones de la participación** su interés en el mantenimiento del empleo y en la recualificación de sus puestos, ya que tan sólo esa *democracia industrial* les permitiría introducir estos aspectos en la agenda de discusión y en el proceso de toma de decisiones, modelando así tanto el funcionamiento de la empresa como sus intereses de actuación, que quedarían fuertemente mediados por los propios intereses del trabajo humano y no exclusivamente por los del capital, de ahí que la recualificación y estabilidad del empleo no sean, frente a la *gestión participativa de los recursos humanos*, tan sólo un medio sacrificable por intereses ‘productivistas’, sino el objetivo último sobre el que reorganizar la empresa a partir de un paradigma sobre la organización del trabajo humano radicalmente diferenciado a las tradicionales perspectivas gerenciales en la historia de la empresa capitalista.

- d) Todo esto lleva a que la defensa de la *democracia industrial* para ‘antropocentrar’ la organización del trabajo por parte del *comité conjunto* implique el desarrollo de una amplia **intensidad de la participación**, en este caso ‘democrática’, al estar orientada mucho más allá de las *materias procedimentales* referidas a la gestión autónoma del puesto de trabajo, puesto que la opción diseñada en el ‘plan alternativo’ se refiere principalmente a prerrogativas *estratégicas* del funcionamiento empresarial tradicionalmente en manos de la dirección o del capital (inversión, definición de productos, innovación tecnológica...), con lo que los trabajadores no participarían tan solo, como ocurre en la *gestión participativa de los recursos humanos*, en la ejecución más o menos autónoma de decisiones externas a su actividad, sino que se convertirían así en agentes relevantes con capacidad para dar contenido a esas decisiones, planificándolas, decidiéndolas y ejecutándolas. Así mismo, en términos **temporales**, esta participación basada en la democracia industrial contenida en el ‘plan alternativo’ del *comité conjunto* suponía que los trabajadores, además de involucrarse en la toma de decisiones estratégicas, se implican desde el primer momento, es decir, desde la *planificación* de los contenidos de los problemas empresariales y organizativos a resolver, pasando por la *selección* de las alternativas propuestas y terminando con el control en la *aplicación* de esas decisiones, tal y como muestra la propia propuesta de ‘productos socialmente útiles’, en que los trabajadores los seleccionan y diseñan técnica y organizativamente, decidiendo global y totalmente qué producir y cómo fabricarlo, ampliando así su participación a la gestión integral de la empresa, que supone realmente la consecución pragmática de su simetría organizativa respecto a la dirección.

En definitiva, esta experiencia suponía una movilización obrera y sindical que pretendía la participación de los trabajadores tanto en la *concepción* organizativa al poder determinar los productos a fabricar y los objetivos a alcanzar empresarialmente, como en su *realización* centrada tanto en desarrollar un trabajo como en la creación autónoma del proceso productivo y en los procedimientos para llevarlo a cabo. Así mismo, aunque esta experiencia del ‘plan alternativo’ en Lucas Aerospace terminó en **fracaso** para los trabajadores al no lograr ninguno de sus objetivos de mantenimiento de empleo y de recualificación, su desarrollo y contenidos permiten modelizar empíricamente de forma aproximada una concreción histórica de un paradigma organizativo **crítico** que aboga por una **democracia industrial** basada en una participación mucho más amplia y con mayor intensidad que la propuesta por la *gestión participativa de los recursos humanos*, demostrando que bajo el concepto ‘participación’ se pueden encuadrar experiencias que no compartan apenas ningún elemento en cada una de las dimensiones de análisis que se han establecido para interpretar los fenómenos participativos (EPOC, 1996; European Participation Monitor, 1997).

### Bibliografía:

- AFM (1985): *Plan de Relanzamiento Excepcional del Sector de la Máquina-Herramienta*, Donostia, 125 pp.
- AFM (1990): *Plan Sectorial de Máquinas-Herramienta*, Donostia, 145 pp.
- Altmann, N. (1992): "Unions' policies towards new technologies in the 1980s", en Altmann, N., Köhler, C. y Meil, P. (1992): *Technology and work in German industry*, Londres, Routledge, pp. 361-383.
- Andersen consulting-Gobierno Vasco (1990): *Plan Sectorial Máquina-Herramienta*, Bilbao, 51 pp.
- Aragón, A. (1998): *La participación de los empleados en la empresa*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- Bamber G. y Landsbury, R. (1986): "Codetermination and technological change in the German automobile industry", *New Technology, Work and Employment*, vol. 1, nº 2, pp. 160-171.
- Botsman, P. (1989): "Rethinking the class struggle: industrial democracy and the politics of production", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 10, número 1, pp. 123-142.
- Castillo Mendoza, C.A. (1990): "Control y organización capitalista del trabajo", *Sociología del Trabajo*, nº 9, pp. 117-139.
- Castillo Mendoza, C.A. (1991): "Presentación", en Gaudemar, J.P.: *El orden en la producción*, Madrid, Trotta.
- Castillo, J.J. (Ed.) (1991): *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo (2ª Edición).
- Castillo, J.J. (1996): "¿Ha habido en España organizadores de la producción?", en Castillo, S.: (coord.): *El trabajo a través de la historia*, Madrid, UGT-Asoc. Historia Social, pp. 233-264.
- Castillo, J.J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.
- Clegg, S. y Wilson, F. (1991): "Power, technology and flexibility in organizations", en Law, J.: *Sociology of monsters: essays on power, technology and domination*, Londres, Routledge, pp. 223-273.
- Cole, R.E. (1985): "The macropolitics of organizational change: a comparative analysis of the spread of small-group activities", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 560-585.
- Cooley, M. (1982): *Architect or bee?*, Nueva York, Brain and Public.
- *Convenio Colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa 1997-1998*.
- *Convenio Colectivo del Metal en Álava 1997-1999*.

- Cotton, J., Vollrath, D.A., Frogatt, K., Lengnick-Hall, M. y Jennings, K.R. (1988): "Employee participation: diverse forms and different outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 1, pp. 8-22.
- Cressey, P. (1992): "Trade unions and new technology. European experience and strategic questions", en Beirne, M. y Ramsay, H.: *Information Technology and workplace democracy*, Londres, Routledge, pp. 236-264.
- Cressey, P. y Di Martino, V. (1991): *Agreement innovation. The international dimension of technical change*, Londres, Prentice Hall.
- Dankbaar, B. (1989): "Technical change and industrial relations: Theoretical reflections on changes in the automobile industry", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 10, número 1, pp. 99-121.
- Deery, S. (1989): "Determinants of trade union influence over technological change", *New Technology, Work and Employment*, vol. 4, nº 2, pp. 117-130.
- Deery, S. (1992): "Trade Union involvement and influence on technological decision", en Beirne, M. y Ramsay, H.: *Information Technology and workplace democracy*, Londres, Routledge.
- Durand, J.P. (1998): "Is the 'better job' still possible today?", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, nº 1, *Special Issue on 'Good Work and Productivity'*, pp. 185-198.
- EPOC Research Group (1996): *Employee Direct Participation on Organizational Change: Fashionable but Misunderstood?*, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
- European Participation Monitor (1997): *Direct participation: Focus on southern Europe*, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
- Fantasia, R., Clawson, D. y Graham, G. (1988): "A critical view of worker participation in American industry", *Work and Occupations*, vol. 15, nº 4, pp. 468-488.
- Findlay, P. (1992): "Electronics. A culture of participation?", en Beirne, M. y Ramsay (1992), pp. 56-91.
- Freyssenet, M. (1980): "¿Es posible una definición única de cualificación?", *Sociología del Trabajo* (1ª época), número 1.
- Fröhlich, D. y Krieger, H. (1990): "Technological change and worker participation in Europe", *New Technology, Work and Employment*, vol. 5, nº 2, pp. 94-106.
- Gaudemar, J.P. de (1991): *El orden en la producción*, Madrid, Trotta.
- Globerson, A. (1970): "Spheres and levels of employee participation in organizations", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 8, pp. 252-262.
- Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza (1992): *Programa de Competitividad del Clúster de Máquina-Herramienta*, Bilbao, **documento confidencial**, 117 pp.
- Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza (1994): *Clúster de Máquina-Herramienta: Una visión para el futuro*, Bilbao, Programa de Competitividad de Euskadi, 90 pp.
- Graham, L. (1995): *On the line at Subaru-Isuzu*, Nueva York, ILR/Cornell Univ. Press.
- Kern, H. y Schumann, M. (1988): *El fin de la división del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- Kissler, L. (1994): "Industrial modernization by workers' participation", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 15, nº 2, pp. 179-210.
- Lahera Sánchez, A. (1998): "Fábrica y comunidad: Transformación del trabajo e interdisciplinariedad en las Ciencias Sociales del Trabajo", en *Sociología del Trabajo*, nº 33, pp. 71-102.
- Lahera Sánchez, A. (1999): "El diseño de artefactos tecnológicos: sobre la introducción de nuevas tecnologías en la empresa", *Sociología del Trabajo*, nº 38, pp. 57-89.
- Lahera Sánchez, Arturo (2000): *La emergencia de nuevos modelos productivos y la participación de los trabajadores: Diseño e implantación de conceptos antropocéntricos de producción en empresas fabricantes de máquinas-herramienta*. Tesis doctoral, Departamento de Sociología III, Universidad Complutense de Madrid, 714 pp. Dirigida por Juan José Castillo.
- Lahera Sánchez, Arturo (2000b): "La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción", *Revista de Dialectología y tradiciones populares* (CSIC), tomo LV, cuaderno segundo, pp. 9-50.

- Lahera Sánchez, Arturo (2001): "La participación de los trabajadores en la empresa: ¿hacia la democratización de las relaciones industriales? Una propuesta metodológica de análisis", en Fernández Steinko, A. y Lacalle, D. (Eds.): *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas, pp. 61-138.
- Lahera Sánchez, Arturo (2003): "Gestión participativa de los recursos humanos en empresas fabricantes de máquinas-herramienta: Una evaluación crítica de la participación de los trabajadores", *Inguruak*, nº 35, pp. 101-136.
- Lahera Sánchez, Arturo (2004): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Madrid, La Catarata.
- Lahera Sánchez, Arturo (2004b): "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas-REIS*, número 106, pp. 63-101.
- Lahera Sánchez, Arturo (2005): *Enriquecer el trabajo humano. Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas.
- Lahera Sánchez, Arturo (2006): *Diseño tecnológico y proceso de trabajo. Mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Lahera Sánchez, Arturo (2008): "Nuevos modelos productivos y participación de los trabajadores", *Gaceta Sindical. Reflexión y Debate*, número 11, pp. 255-286.
- Linhart, D. (1990): "¿Qué cambios en la empresa?", en *Sociología del Trabajo*, nº11, pp. 25-48.
- Linhart, D. (1997): *La modernización de las empresas*, Buenos Aires, Asoc. Trabajo y Sociedad.
- Mills, C.W. (1948): "The contribution of sociology to studies of industrial relations", *Industrial Relations Research Association*, pp. 199-222.
- Nielsen, K. (1992): "CNC technologies, job design and training: the scope for personal strategies", *New Technology, Work and Employment*, vol. 7, número 2, pp. 116-124.
- Pacto de Empresa entre CC.OO. y la empresa Eskulan, años 1998-1999.
- Pacto de Empresa entre ELA, CC.OO. y la empresa Zuzendu, años 1998-1999.
- Pacto de Empresa entre ELA, CC.OO., LAB y la empresa Berritzaile, años 1998-1999.
- Piore, M.J. y Sabel, C.F. (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza.
- Roca, S. y Retour, D. (1981): "Participation in enterprise management: bogged down concepts", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 2, nº 1, pp. 1-19.
- Russell, R. (1988): "Forms and extent of employee participation in the contemporary United States", *Work and Occupations*, vol. 15, nº 4, pp. 374-395.
- Sandberg, A. (1995): *Enriching production*, Aldershot, Avebury.
- Sarriés, L. (1994): *Nuevos modelos de organización industrial: un análisis sociológico*, Madrid, Dykinson.
- Schumann, M. (1998): "New concepts of production and productivity", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, nº 1, *Special Issue on 'Good Work and Productivity'*, pp. 17-32.
- Schumann, M. (1999): "El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones", en Castillo, J.J.: *El trabajo del futuro*, Madrid, Editorial Complutense, pp. 83-97.
- Senlle, A. y Stoll, G. (1995): *Calidad total y normalización: ISO 9000*, Barcelona, Gestión 2000.
- Shenkar, O. (1988): "Blue, white and steel collar: a case study of robot introduction", *New Technology, Work and Employment*, vol. 3, nº 1, pp. 66-73.
- Smith, C. (1989): "Flexible specialization, automation and mass production", *Work, Employment and Society*, vol. 3, nº 2, pp. 203-220.
- SPRI (1994): *Informes básicos sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco: Máquina-herramienta*, Bilbao.
- Taylor, F.W. (1914): *Declaración ante la United States Commission on Industrial Relations: Efficiency systems and labor*, Washington, D.C.
- Taylor, F.W. (1925): *La dirección de los talleres*, Barcelona, Feliu y Susanna.
- Taylor, F.W. (1970): *Principios de la administración científica*, Barcelona, Oikos.
- Tomlinson, J.D. (1984): "Economic and sociological theories of the enterprise and industrial democracy", *British Journal of Sociology*, vol. 35, nº 4, pp. 591-605.

- Wainwright, H. y Elliot, D. (1982): *The Lucas Plan. A new trade unionism in the making?*, Londres, Allison and Busby.

# ***La Participación en la Gestión de Recursos Humanos: Oportunidades, Límites y Riesgos para la Acción Sindical***

**V Escuela Sindical Javier Irigoyen**

***Salir de la Crisis con un Nuevo Modelo.  
La participación obrera, una clave innovadora***

Comisiones Obreras de Navarra  
Nafarroako Langile Komisioak  
Junio 2010

## ***NUEVO MODELO PRODUCTIVO Y COMPETENCIAS PROFESIONALES***

- Aptitudes individuales para utilizar las capacidades profesionales, las cualificaciones teóricas y saberes prácticos ***para afrontar situaciones y requisitos profesionales cambiantes*** [Cedefop, 2002].
- NUEVOS MODELOS PRODUCTIVOS: Vincular el desarrollo de ***competencias*** a la flexibilidad y la calidad en la actividad profesional: '***nueva cultura organizativa***'.
- Diseño de un *nuevo modelo de trabajador/a*

**CUALIFICACIONES TÉCNICAS ('Saber hacer') + COMPETENCIAS ACTITUDINALES ('Saber ser')**

## **COMPETENCIAS PROFESIONALES Y EXIGENCIAS ACTITUDINALES PARA EL 'NUEVO MODELO DE TRABAJADOR/A'**

- Capacidad técnica
- Resolución de problemas
- Pensamiento creativo
- **PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIÓN**
- Trabajo en equipo y comunicación
- *Compromiso con objetivos/resultados*
- *Confianza e implicación*
- *Autoaprendizaje y autodirección*
- Adaptación a situaciones cambiantes e inéditas (competencia de acción)
- *Responsabilidad y autocontrol*

## **Exigencias Actitudinales y Participación de los Trabajadores**

### **OPORTUNIDADES**

**El desarrollo y aprendizaje continuo de competencias profesionales y actitudinales requiere:**

- Incrementar los contenidos y márgenes de actividad de los trabajadores y trabajadoras.
- Delegar y capacitarles ('empowerment') en la toma de decisiones.
- Ampliar y desarrollar la AUTONOMÍA de los trabajadores y trabajadoras.



### **PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

**[¿DEMOCRACIA INDUSTRIAL?]**





## ***Objetivos y razones de la gestión participativa del TRABAJO HUMANO***

1. La 'optimización' de los resultados productivos.
2. La movilización de la inteligencia de producción colectiva de los trabajadores y trabajadoras.
3. Integración y orden en la producción.
4. La 'fabricación' de recursos humanos implicados y 'participativos'.
5. Mejora de las condiciones de trabajo.



## ***Competencias actitudinales reclamadas***

### ***Empresa Flexible que Aprende***

- ✓ ***Involucrados*** con las decisiones productivas.
- ✓ ***Participativos*** en la definición de mejores procedimientos y procesos de trabajo.
- ✓ ***Colaboradores*** al máximo con su disponibilidad de conocimientos y saberes.
- ✓ ***Flexibles*** para 'adaptarse' a las continuamente cambiantes demandas y puestos.
- ✓ ***Integrados*** en la empresa y sus objetivos ('cultura empresarial').
- ✓ ***'Trabajadores/as de calidad e involucrados'***.

## ***Propuesta Europea para el Desarrollo de los Recursos Humanos***

### ***Empresa Flexible***

- ✓ Adquisición de competencias y formación continuada.
- ✓ Recursos humanos polivalentes y polifuncionales
- ✓ Rehabilitar la importancia de los trabajadores, sus conocimientos y experiencias para mejorar procesos.
- ✓ PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

## ***METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES***

### ***DIMENSIONES DE ANÁLISIS***

- **DISPOSITIVOS PARTICIPATIVOS:**
  - NO PARTICIPACIÓN
  - INFORMACIÓN
  - CONSULTA
  - NEGOCIACIÓN
  - CODECISIÓN
- **MATERIAS DE PARTICIPACIÓN:**
  - ESTRATÉGICAS
  - PROCEDIMENTALES
- **MOMENTO TEMPORAL DE PARTICIPACIÓN:**
  - PLANIFICACIÓN
  - SELECCIÓN
  - APLICACIÓN



## **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

### **GRADO DE INTENSIDAD DE LA PARTICIPACIÓN**

- **Gestión Participativa de los Recursos Humanos:**
  - Dispositivos: no participación, información, consulta [negociación]
  - Materias: exclusivamente procedimentales.
  - Momento temporal: aplicación exclusivamente.
    - **DOMINANTE Y HEGEMÓNICA**
- **Democracia Industrial:**
  - Dispositivos: Codecisión [negociación]
  - Materias: estratégicas y procedimentales.
  - Momento temporal: planificación y selección.
    - **LIMITADA Y RECHAZADA**



## **PROBANDO LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

### **EMPRESAS FABRICANTES DE MÁQUINAS-HERRAMIENTA (1998-2005)**

- Origen *no-participativo* y *racionalizador* de la participación.
- Participación sin negociación.
- Dispositivos limitadamente participativos.
- Participación de *baja intensidad*: materias y temporalidad.

## CONCLUSIONES

### **EMPRESAS FABRICANTES DE MÁQUINAS-HERRAMIENTA (1998-2005)**

- Escaso desarrollo de competencias participativas.
- Fracturas en el aprendizaje de competencias profesionales.
- Limitación a la igualdad de oportunidades
- 'Sangría' de conocimientos e inteligencia de producción.
- Mejoras 'homeopáticas' en condiciones de trabajo (competencias y autonomía).
- Mantenimiento del conflicto industrial.

## CONCLUSIONES

### ***Competencias profesionales y LÍMITES a la participación de los trabajadores en la empresa***

- Nuevo modelo de trabajador participativo: un discurso más que una realidad.
- No existencia de mutaciones intensas en la organización del trabajo.
- Mientras que el discurso institucional enfatiza la idea de una evolución más bien radical, las prácticas revelan, en la mayoría de los casos, una inercia en cuanto a los principios no participativos.



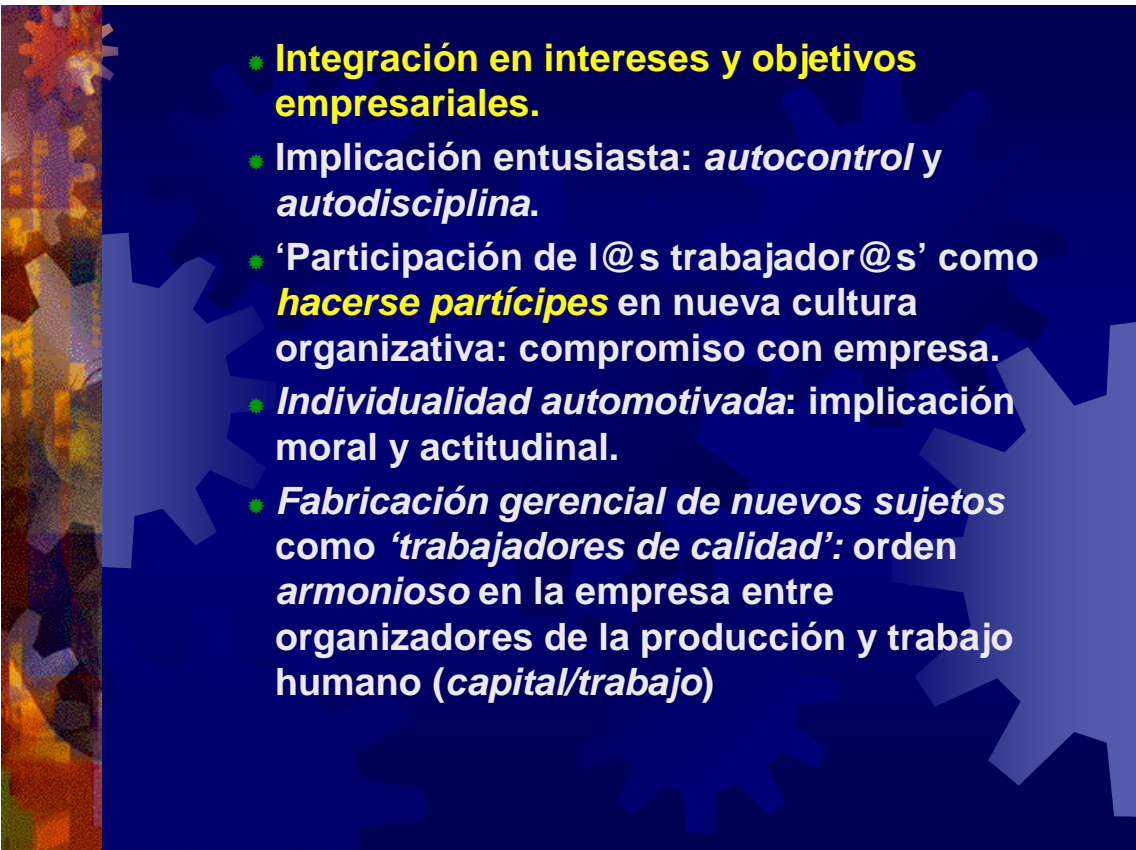


## LÍMITES Y RIESGOS DE LA PARTICIPACIÓN

### LA PARTICIPACIÓN EN LA CALIDAD TOTAL COMO UN LABORATORIO CULTURAL (*Empowerment*)

Objetivos gerenciales (*trabajo teórico*) del *empowerment*:

- *Cultura organizativa de la calidad*: nuevos valores comunes, principios de orientación y creencias sobre cómo debe funcionar la empresa: '*bien hecho a la primera*', compromiso, superación personal, respeto y responsabilidad individual.
- Nuevo modelo de 'factor humano': '*trabajadores de calidad*', yacimiento de conocimiento e inteligencia de producción.
- Motivación *moral*: implicación, convencimiento, consentimiento.

- 
- Integración en intereses y objetivos empresariales.
  - Implicación entusiasta: *autocontrol* y *autodisciplina*.
  - 'Participación de l@s trabajador@s' como *hacerse partícipes* en nueva cultura organizativa: compromiso con empresa.
  - *Individualidad automotivada*: implicación moral y actitudinal.
  - *Fabricación gerencial de nuevos sujetos* como '*trabajadores de calidad*': orden armonioso en la empresa entre organizadores de la producción y trabajo humano (*capital/trabajo*)

## • Resultados organizativos de la participación (*trabajo real*):

- *Empowerment y aseguramiento participativo de calidad total como ingeniería cultural*: modo correcto de percibir, pensar y sentir objetivos e intereses empresariales. Sustitución de subjetividad conflictiva por socialización de reciprocidad en intereses empresariales mutuos. Cambiar actitudes positivamente hacia la empresa: de *solidaridad de clase* a *lealtad a empresa*.
- Avances (conflictivos) hacia *comunitarismo industrial*.
- Éxito organizativo: mejoras exponenciales en *aseguramiento de calidad total*.
- Individualización relaciones laborales y *vigilancia recíproca* ('*peer control*').
- *Empowerment como nueva Disciplina Industrial: Sistema de Control* para dirección, evaluación y disciplinamiento moral.

## CONCLUSIONES

### *Competencias profesionales y límites a la participación y la democracia industrial*

- *Empowerment y gestión participativa de la calidad total* como nueva **disciplina industrial**.
- Nueva 'cultura organizativa' de 'trabajadores de calidad' como nueva *ciudadanía industrial*: *contrato moral, fe mutua, adhesión, lealtad, consenso y unidad*.
- *Ingeniería cultural*: 'ganar corazones y mentes en misión de perfectibilidad', implicación entusiasta.
- Nuevo modelo de relaciones laborales: colaboración mutua y vinculación moral.
- **Cooperación y no conflicto: lealtad a la empresa versus solidaridad sindical.**